

PROPUESTA PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE HARINAS DE MAÍZ PRECOCIDAS, COMO MARCA PROPIA

JOHN FREDDY CASTRO SANTAMARÍA

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2008**

**PROPUESTA PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE HARINAS
DE MAÍZ PRECOCIDAS, COMO MARCA PROPIA**

JOHN FREDDY CASTRO SANTAMARÍA

**Pasantía como requisito para optar al título
Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales**

**Director(a)
RICARDO A. LÓPEZ**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2008**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Título de Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales

FELIPE H FERRO RODRÍGUEZ

Jurado

MARÍA ELVIRA ARBOLEDA

Jurado

Santiago de Cali, Julio de 2008

AGRADECIMIENTOS

Primeramente agradezco a nuestro Señor Jesucristo, por colocar todas las circunstancias, recursos y capital humano, tanto docente y directivo dentro y fuera de la Institución; lo cual me ha permitido tener la oportunidad de desarrollar, complementar y finiquitar exitosamente todas éstas importantes actividades académicas, materializadas en éste trabajo de tesis.

Al apoyo y comprensión de mi Esposa e Hijos, muchas gracias, pues la elaboración de ésta investigación a absorbido gran parte de mi tiempo familiar, el cual hemos sacrificado gratamente, con el propósito de completar todas las actividades relacionadas con la finiquitación exitosa de éste trabajo de investigación.

Gracias a la Dra. María Elvira Arboleda, Dr. Ricardo López, Dra. Ana Milena Álvarez y el Dr. Alfredo Beltrán, por su importante colaboración; así como su apoyo y consejería, con lo cual he recibido el perfecto direccionamiento para hacer bien las cosas, con responsabilidad y profesionalismo, esperando que el presente contribuya al fortalecimiento y dinamismo de la economía Colombiana.

Gracias a los directivos de Molinos Productos SRD S.A. Grupo Corporativo Ingenio Cabaña, específicamente al Ing. Gonzalo Villegas, Gerente General, a la Ing. Viviana Rodríguez, Jefe de Planta, al Ing. Jairo Gómez, Gerente de Calidad, a Juan Carlos Riascos, Contador, y al Presidente, el Ing. Rony Doron Seinjet. Quienes han hecho posible el desarrollo de ésta investigación, a través de todas y cada una de las actividades realizadas en ésta Pasantía. Gracias por su consejo, su tutoría y supervisión.

Gracias a los directivos de las importantes cadenas de superetes y grandes superficies, que permitieron la profundización y focalización de los temas desarrollados. Lo cual nos brindo la posibilidad de entender, conocer y comprender la cultura del consumidor, el interés de las instituciones comerciales, la posición y expectativa del fabricante del producto en particular, sobre el nicho en particular.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	11
INTRODUCCIÓN	12
1. PROBLEMA	13
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
2. OBJETIVOS	15
2.1 OBJETIVO GENERAL	15
2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	15
3. JUSTIFICACIÓN	16
4. MARCO DE REFERENCIA	17
4.1. MARCO TEÓRICO	17
4.1.1. Equidad de la marca.	20
4.1.2 Identidad de marca.	23
4.1.3. Personalidad de marca	28
4.1.4. Símbolos de marca.	33
4.1.5 Leyes de la marca.	34
4.1.6. Marcas propias.	36

5. ANÁLISIS DE MERCADO DEL PRODUCTO	54
5.1. MAQUILA	58
5.1.1. Acciones que vienen implementando o que piensan implementar los fabricantes, capaces de controlar o neutralizar esta tendencia, con el fin de no dejarse afectar por la práctica, de las marcas propias.	58
5.1.2 Nivel de disposición para invertir en tecnología dirigida a las marcas propias, por parte de los fabricantes de éstas, y cambios presentados en su estructura organizacional.	62
5.1.3. Personificación de las cadenas que patrocinan las marcas propias.	64
5.2. POTENCIAL DEL MERCADO	67
5.2.1. Productos que adquieren hoy las amas de casa bajo la modalidad de marcas propias.	69
5.2.2. Productos que el mercado no comprarían bajo la modalidad de marcas propias.	70
5.2.3. Partes de la etiqueta de productos con marcas propias, que leen las amas de casa.	71
5.2.4. Porcentaje de dinero que gastan las amas de casa en productos con marcas propias, con relación al dinero total empleado en el mercado.	73
5.2.5. Atributos más sobresalientes que exige el mercado en un producto de marca propia.	75
5.2.6. Acciones que puede tomar el fabricante para recuperar nuevamente la lealtad del mercado que antes le compraban sus marcas propias y que por una u otra razón dejaron de consumirlas.	77
5.2.7. Estudio de la categoría de harinas precocidas en el mercado	79
6. ANÁLISIS TÉCNICO	82

6.1 PARÁMETROS PARA EL MONTAJE DE UNA PLANTA DE PRODUCCIÓN, DE HARINAS PRECOCIDAS (MAQUILA) COMO MARCAS PROPIAS	83
7. ANÁLISIS FINANCIERO	86
8. CONCLUSIONES	90
9. RECOMENDACIONES	94
BIBLIOGRAFÍA	96

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 . Factores de personalidad de marca	30
Tabla 2 Prueba de asociación de la palabra marcas propias con...(Top of Mind)	48
Tabla 3. Productos más mencionados, que las amas de casa no comprarían bajo la modalidad de marcas propias	49
Tabla 4 “Razones de Grado de Disposición a Invertir en Tecnología”	63
Tabla 5 Productos que adquieren hoy las amas de casa bajo la modalidad de marcas propias	69
Tabla 6. Productos más mencionados, que las amas de casa no comprarían bajo la modalidad de marcas propias	71
Tabla 7. Partes del empaque de productos con marcas propias que leen las amas de casa	72
Tabla 8. Partes del empaque de productos con marcas propias que leen las amas de casa, discriminadas por estratos	73
Tabla 9. Porcentaje de dinero que gastan las amas de casa en marcas propias con relación al dinero total empleado en el mercado	74
Tabla 10 Atributos más sobresalientes que exigen las amas de casa en un producto con marca propia para que este sea adoptado	76
Tabla 11. Atributos más sobresalientes que exigen las amas de casa en un producto con marca propia para que este sea adoptado, discriminados por estratos	76
Tabla 12. Acciones que puede tomar el fabricante para recuperar nuevamente la lealtad de las amas de casa que antes le compraban sus marcas propias y que por una u otra razón dejaron de consumirlas	77

Tabla 13. Dofa en categoría de harinas precocidas de maíz	81
Tabla 14. Presupuesto de montaje	85
Tabla 15. Relación de costos de producción de harina precocida de maíz	86
Tabla 16. Punto de equilibrio referente a la operación productiva de harinas precocida de maíz	87
Tabla 17. Recuperación de la inversión	88
Tabla 18. Proyección de distribución nacional de ventas mensual, basado en el principio de punto de equilibrio con 23.500 kg	88

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Cómo la equidad de marca genera valor.	21
Figura 2. Trampas de identidad de marca	25
Figura 3. La estructura de identidad	27
Figura 4. Personalidad de marca crea equidad de marca	32
Figura 5. Proceso de la harina	82
Figura 6. Diagrama de flujo de producción	83
Figura 7. Diagrama de planta de producción	85

RESUMEN

La producción y comercialización de harinas de maíz precocidas, es una industria incipiente en nuestro país en presentación de marcas propias o marcas blancas, lo que propone una alternativa interesante de desarrollo de negocio. Este documento pretende establecer los parámetros necesarios para validar el desarrollo de una investigación, que permita definir las condiciones requeridas para el desarrollo sostenible en este mercado específico de marcas propias, de las harinas precocidas como producto elaborado apto para el consumo humano.

INTRODUCCIÓN

En primera instancia, se pretende formular el problema en términos de oportunidad de negocio, contextualizando el mismo, en el medio colombiano donde se realizara la investigación, para luego plantear las hipótesis posibles de solución como alternativas de desarrollo. Conceptualmente es importante establecer los aspectos teóricos generales que pueden enmarcar esta investigación, por lo que se trata de trabajar estos aspectos de manera muy concreta, para posteriormente formular los objetivos pertinentes y establecer el enfoque metodológico de la investigación, donde se busca abordar la generalidad de la situación de mercado en marcas propias, para posteriormente dar soluciones concretas y posibles a esta problemática.

Finalmente los temas desarrollados pretenden enmarcar el desarrollo de lo que será la tesis de grado, donde se aplicara la metodología planteada en este documento como medio para demostrar la viabilidad de las hipótesis planteadas.

1. PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día no existe en el mercado, oferta de harina de maíz precocida, lista para consumir, como marca propia en Supéroles y Grandes Superficies.

En relación a la harina de maíz precocida lista para consumir, mas conocida como Harina Pan, Arepa Rina ó Doñarepa, hoy en día las familias Colombianas de estrato socio-económico entre 0 y 4, buscan incluir en su canasta familiar, “productos de alta nutrición que igualen ó superen el 10% del volumen contenido en cada comida, que les permitan acompañar los otros componentes de cada comida, como: huevos, queso, embutidos ó bien sea algún tipo de carne, pretendiendo satisfacer su buen gusto y su presupuesto”.

Ahora en la actualidad, los productos marca propia tienen entre un 10% a 20% por debajo del precio de venta en el mercado Colombiano, eso se traduce en que los productos de marcas corporativas, son entre 10% a 20% mas costosos, lo cual representa hoy en día una creciente búsqueda del 60% de éste mercado, de elastificar su presupuesto hasta en un 20% (buscan que les rinda mas su presupuesto destinado a la canasta familiar)^{1,2}.

La problemática planteada, está basada en la falta de la oferta de un producto particular; lo cual permite identificar una oportunidad de negocio, que será demostrada en el desarrollo de la tesis. La expectativa de ésta investigación, es evaluar la posibilidad de producir y comercializar harina de maíz precocida lista para consumir como marca propia.

La problemática planteada, está basada en la falta de la oferta de un producto particular; lo cual permite identificar una oportunidad de negocio, que será demostrada en el desarrollo de la tesis. La expectativa de ésta investigación, es

¹ Las Marcas Propias desde el punto de vista del fabricante [en Línea]. percepción de los fabricantes en cuanto a ¿por qué el consumidor compra marcas propias? Medellín: Universidad Eafit, Escuela de Administración. 2002 [Cónsultado el 24 de abril de 2008] Disponible en Internet: <http://www.eafit.edu.co/NR/rdonlyres/A4F1509C-BE09-4641-9BAB-9C9CB051FBD2/0/cuaderno4.pdf>

² Es mejor con queso [en Línea] santiago de Cali: Universidad del Valle, AUPEC. 2002. [Cónsultado el 04 de Marzo de 2008]. Disponible en Internet: <http://aupec.univalle.edu.co/informes/julio02/arepa.html>

evaluar la posibilidad de producir y comercializar harina de maíz precocida lista para consumir como marca propia.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál debería ser el proceso en el desarrollo de producción y comercialización de harina de maíz precocida para ser validado como marca propia?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una propuesta para la producción y comercialización de harina de maíz precocida como marca propia.

2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar las necesidades técnicas del mercado de marcas propias.
- Establecer el modelo comercial a seguir, en la categoría, de marcas propias.
- Evaluar los antecedentes de marcas propias, del mercado nacional e internacional y su impacto en el mercado actual.
- Medir la actitud, expectativa y disposición, del fabricante respecto la maquila, de productos pertenecientes a la categoría, de marcas propias.
- Definir los parámetros necesarios, para incursionar en el mercado de marcas propias, de las cadenas de grandes superficies.

3. JUSTIFICACIÓN

Es verdaderamente interesante el desarrollo de ésta investigación, pues la expectativa al desarrollar ésta tesis, busca aprovechar una oportunidad, de explorar el mercado de productos de marcas propias; aprovechando la oportunidad de realizar la pasantía en un molino de maíz llamado Productos SRD S.A., cuya operación consiste en producir y comercializar materia prima industrial derivada de maíz; pretendiendo a través de ésta investigación, crear una nueva unidad de negocio; para la cual no existe en el momento competencia comercial en el mercado Colombiano.

Definitivamente éste es un problema relevante, en relación al impacto socio-cultural, pues el desarrollo de ésta tesis, busca demostrar la buena oportunidad de negocio que representa, al crear una alternativa comercial, que beneficiaría considerablemente el mercado de las marcas propias, representando productos competitivos de menor precio de venta Vs productos de las marcas corporativas mas costosos.

A través del desarrollo de éste proyecto de grado - pasantía, propondremos colocar a consideración de los molinos de maíz Productos SRD S.A., la adopción, implementación e integración de éste esquema; a razón de su excelente perfil corporativo; pues cuenta con las condiciones, herramientas, e infraestructura técnica y comercial, necesaria para hacer de este proyecto una realidad.

Se dispondría del tiempo suficiente, para completar e implementar el respectivo desarrollo investigativo en una tesis, en un periodo de tiempo menor o igual a 7 meses.

4. MARCO DE REFERENCIA

Para la realización de este proyecto de creación de empresa se realiza la investigación del mercado de forma exploratoria, se utilizan fuentes primarias por medio de entrevistas a personas inmersas en el tema y participantes del mercado, como comerciantes, empresarios, mecánicos y consumidores finales. De igual manera fuentes secundarias como publicaciones en revistas y periódicos especializados, y todos aquellos medios como Internet que posibilitan la información bibliográfica necesaria en la actualidad del mercado de repuestos y accesorios para motos.

4.1. MARCO TEÓRICO

Aunque el origen de las marcas propias se ubica en Europa y luego se traslada a los Estados Unidos de Norteamérica, no falta el empresario que nos señala que en Colombia ya existían hace 30 ó 40 años cuando el Éxito, Ley, Cafam, Colsubsidio etc., empacaban con marca propia frijoles, maíz y otros granos. Sólo en los años 90, se inicia la incursión de las marcas propias de productos manufacturados en el país³.

Se plantea la hipótesis que su difusión se debió a varios motivos, entre ellos, el que los gerentes de las cadenas locales, anticipándose a la llegada al país de grandes cadenas extranjeras, se vieran en la necesidad de emularlas en sus prácticas de “retailing”, y entre las cosas que descubrieron fue el fuerte uso de las marcas propias como medio para mejorar la rentabilidad de los almacenes y hacer contrapeso a las marcas líderes, en cuanto a sus políticas de fijación de precios.

Otra versión complementaria es la de que, por esos años, las gerencias de las grandes cadenas locales habían desplazado a Europa y Estados Unidos a jóvenes ejecutivos para que recibieran capacitación en “retailing management” tanto en prestigiosas universidades como en las cadenas más famosas, con el objetivo de que estos ejecutivos a su regreso introdujeran estas nuevas modalidades al mercado colombiano.

Finalmente, con la fusión que han experimentado, “en los últimos años las grandes cadenas locales con sus similares extranjeras, han recibido parte o todo el “Know

³ Las Marcas Propias desde el punto de vista del fabricante. Op. cit., Disponible en Internet: <http://www.eafit.edu.co/NR/rdonlyres/A4F1509C-BE09-4641-9BAB-9C9CB051FBD2/0/cuaderno4.pdf>

How” en cuanto a prácticas de mercadeo a nivel de “retailing”, entre ello lo que tiene que ver con el uso de las marcas propias”⁴.

El concepto de marca acaparó los titulares en 1988, año en que la revista The Economist denominó “El año de la Marca”, y desde entonces constituye un hito en su evolución. Lo que hace que 1988 sea considerado como el año de la marca es el repentino surgimiento de la marca y de las habilidades que se requieren para su manejo como elementos vitales del patrimonio corporativo. Hasta hace poco, eran muy contados los ejecutivos de negocios, distintos de los de compañías de productos de consumo masivo, que mostraban algún interés por el concepto de marca.

Las marcas ganaron gran resonancia a raíz de dos operaciones de adquisición que tuvieron lugar en 1988: por un lado, la Philip Morris compró a Kraft, en los Estados Unidos; por otro, en Europa, Nestle, en una de las gigantes del sector de alimentos, adquirió la firma de confecciones Rowntree. Lo que hizo noticia, fue la prima que se pagó por los sellos de marca de propiedad de Kraft y de Rowntree. Philip Morris pagó cuatro veces el valor de los activos “reales” o tangibles, y Nestle adquirió a Rowntree pagando una suma que superaba en cinco veces su valor de los activos “reales” o tangibles, y Nestle adquirió a Rowntree pagando una suma que superaba en cinco veces su valor contable. ¿Cómo es posible que unos “nombres” valgan tales cantidades? “El juicio de valor que justificaba esas enormes sumas se basaba en la proyección de las exorbitantes utilidades que estas marcas estaban en capacidad de producir en el largo plazo.

Con el pasar de los años, el poder de las marcas adquiere mayor notoriedad, gracias a diversos factores, como pueden ser:

Las marcas mas famosas adquieren un alcance global a medida que sus propietarios buscan exceder su cobertura geográfica y los consumidores viajan más.

A medida que evoluciona la tecnología de las comunicaciones el mundo se hace más homogéneo, en términos culturales. Como consecuencia de ello, convergen patrones de consumo, y, obviamente, las grandes marcas son las primeras en beneficiarse.

Las grandes marcas son utilizadas como punta de lanza en la incursión a nuevos mercados, en la búsqueda de alternativas de crecimiento más allá de los mercados domésticos que ya se encuentran en la etapa de madurez. La firma Mars, sin experiencia alguna en la producción, y distribución de productos

⁴ ARNO, David. Manual de la Gerencia de marca = Brand Management. Santafé de Bogotá : Editorial Norma S.A., 1993. p. xv – xvii.

congelados, ha ingresado en el saturado mercado europeo de los helados, y, merced a su sello de marca, se da el lujo de imponer precios superiores a los habituales. Luego de dos años de permanencia, ha sacado del mercado a un fuerte competidor local (La Compañía Lions).

El concepto de marca ya no se circunscribe a los productores de consumo de venta masiva. Las empresas de servicios están viendo en el manejo de marca un baluarte para solidificar su posición competitiva. Incluso las compañías manufactureras están acogiendo la concepción de marca, tal vez alentadas por el éxito de grandes sellos en el mercado de computadores y equipos de oficina.

Aunada a éstas tendencias se presenta una nueva visión de estrategia comercial. Luego de la Segunda Guerra Mundial el crecimiento empresarial se daba por hecho, siempre y cuando que hubiera un mínimo de eficiencia administrativa. Los mercados se encontraban en etapa de crecimiento, la labor de distribución se hacía a medias, la oferta rara vez superaba a la demanda y los consumidores simplemente aspiraban a un estándar universal de bienestar. La estrategia era considerada como una manera eficaz de expandir la capacidad; de ahí el surgimiento de conglomerados diversificados en los años 50 y 60 y la aparición de los modelos estratégicos basados en la relación entre inversiones y rentabilidad. En los años 90 escasean los mercados en crecimiento, y los consumidores se vuelven más selectivos al tener mayores opciones de compra, y así conquistan el equilibrio del poder. Las inversiones de por sí no garantizan el crecimiento, y la rentabilidad solo se logra si el cliente decide comprar y volver a comprar a partir de todas las alternativas que se le ofrecen. Las investigaciones señalan que para atraer compradores por primera vez se requiere incurrir en costos 5 a 6 veces mayores que los que exige la venta a clientes habituales. Las relaciones con el cliente adquieren gran relevancia como objetivo estratégico vital que garantiza la salud corporativa en el largo plazo. Como resultado de todo lo anterior, el manejo de marca prevalecerá por largo tiempo, como parte de la agenda en los comités directivos de las organizaciones”⁵.

⁵ Ibid., p.17.

4.1.1. Equidad de la marca. La equidad de la marca es un conjunto de cualidades (y responsabilidades) vinculadas con el nombre y los símbolos de una marca que se agrega (o resta) al valor proporcionado por un producto o servicio a una empresa y (o) al cliente de esa empresa. Las principales categorías de cualidades son¹:

- ♦A. Conciencia del nombre de la marca.
- ♦B. Lealtad de marca.
- ♦C. Calidad percibida
- ♦D. Asociaciones de marca.

Varios aspectos de la definición merecen una explicación más amplia.

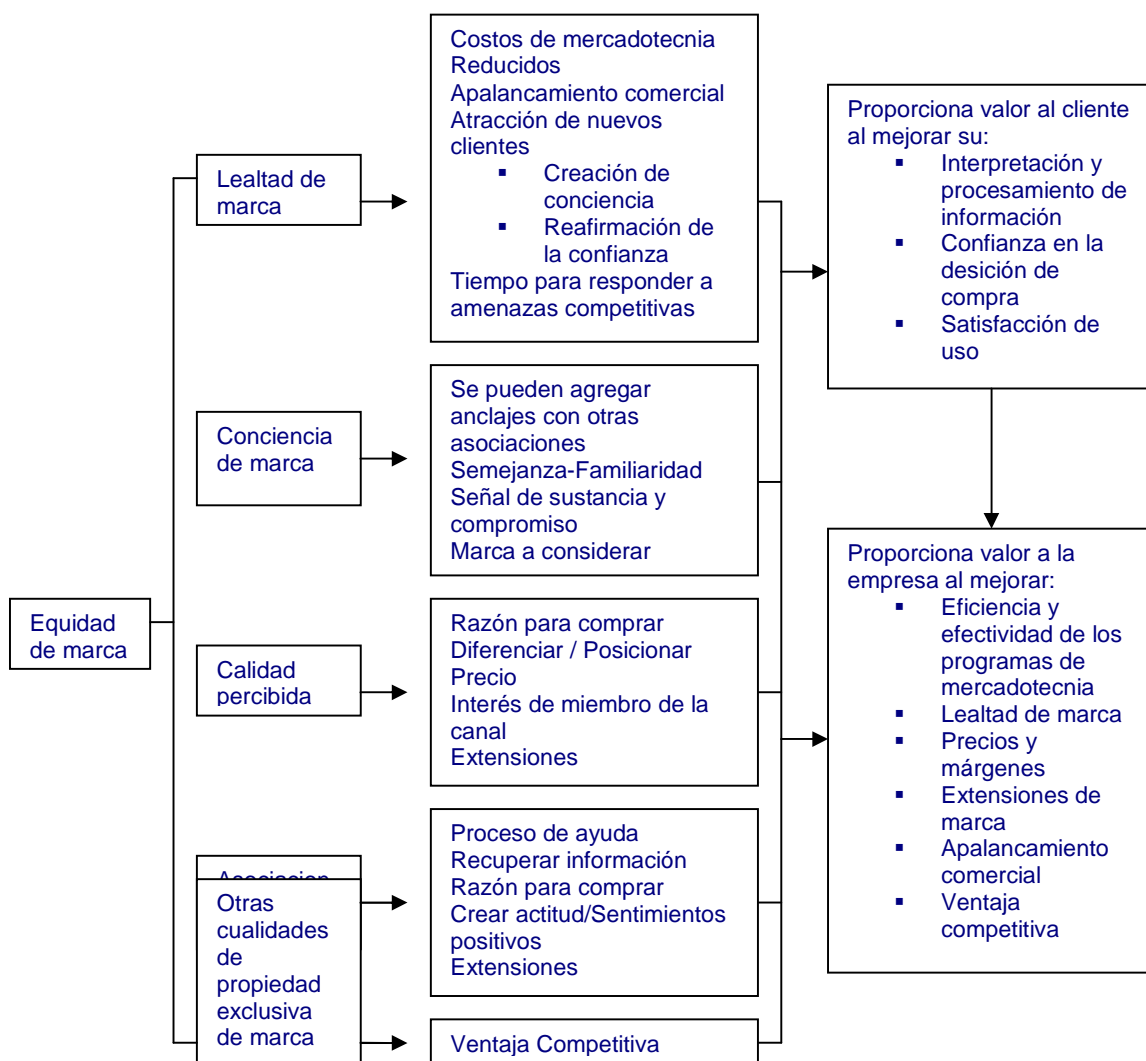
En primer lugar, la equidad de marca es un conjunto de cualidades. De este modo, el manejo de la equidad de marca implica una inversión para crear y mejorar estas cualidades. La figura 1.3, tomada de Managing Brand Equity, donde se explicó, proporciona una panorámica compacta de la manera en que la equidad de marca genera valor. (Observe que una quinta categoría de sus cualidades, otras cualidades de propiedad exclusiva, se incluye en aras de que la figura 1.3 sea completa. Esta categoría intenta abarcar las cualidades como la relaciones con un canal y patentes, las cuales son inherentes a la marca.)¹

En segundo lugar, cada cualidad de la equidad de marca crea un valor de varias maneras diferentes (de hecho, en la figura se hace una lista de 17). A fin de manejar la equidad de marca en forma efectiva y de tomar decisiones informadas en relación con las actividades de creación de marca, es importante ser sensible a las maneras en que las marcas poderosas crean valor¹.

En tercer lugar, la equidad de marca crea valor para el cliente, así como para la empresa. La palabra cliente se refiere tanto a los usuarios finales como a los que están en el nivel de la infraestructura¹.

Por último, las cualidades o responsabilidades inherentes a la equidad de marca deben estar vinculadas al nombre y símbolo de la marca. Si éstos cambian, algunas o todas las cualidades y responsabilidades pueden ser afectadas e incluso pueden perderse, aunque otras podrían cambiar hacia un nuevo nombre o símbolo¹.

Figura 1. Cómo la equidad de marca genera valor.



♦A.Conciencia De Marca. La conciencia de marca se refiere a la fortaleza de la presencia de una marca en la mente del consumidor. Si la mente de un consumidor estuviera llena de anuncios mentales, cada uno en la representación de una sola marca entonces la conciencia de marca se reflejaría en el tamaño del anuncio. La conciencia se miden de acuerdo con las diferentes maneras en que los consumidores recuerden una marca, que van desde el reconocimiento (¿Ha visto esta marca antes?) al recuerdo (¿Qué marcas de este producto recuerda?), y de “lo primero en la mente” (la única marca que se recuerda). Como lo han comprendido desde hace mucho tiempo los psicólogos y los economistas, el reconocimiento y el recuerdo son señales de algo mas profundo que solo acordarse de una marca.

♦B.Lealtad de marca. La lealtad de marca, la segunda categoría de cualidades de marca, se excluye de muchas conceptualizaciones de equidad de marca. Sin embargo, hay por lo menos dos razones que explican por que es apropiado y útil incluirla. En primer lugar, el valor de una marca para una empresa se crea en gran medida por la lealtad del cliente que logra producir. En segundo lugar, considerar la lealtad como cualidad, estimula y justifica los programas de creación de lealtad que, a su vez, ayudan a crear y mejorar la equidad de marca.

♦C.Calidad percibida. La calidad percibida es una asociación de marca elevada al estado de cualidad de marca por varias razones:

- Entre todas las asociaciones de marca, solo la calidad percibida ha mostrado producir rendimiento financiero.
- La calidad percibida es con frecuencia una ventaja estratégica principal (si no la fundamental) de un negocio.
- La calidad percibida está vinculada, y con frecuencia conduce a otros aspectos de la manera en que la marca se percibe, la calidad percibida produce rendimiento financiero, pues hay una necesidad generalizada que muestra que las inversiones en materia de equidad de marca dan resultados. Aunque es difícil vincular el rendimiento financiero a cualquier cualidad intangible (se trata de personas, tecnología de información o equidad de marca).

Como impulso estratégico, la calidad percibida es una variable estratégica clave para muchas empresas. El manejo de la calidad total o una de sus técnicas relacionadas ha sido central para muchas empresas en la década pasada, y la calidad percibida es por lo general la meta final de los programas TQM2.

♦D.Asociaciones de marca. La equidad de marca está respaldada, en gran parte, por las asociaciones que los consumidores hacen con una marca. Estas asociaciones pueden incluir atributos de producto, una celebridad que sea vocero del producto o un símbolo particular

Las asociaciones de marca están regidas por la identidad de marca; es decir, lo que la empresa desea que la Marca represente en la mente de los clientes. En éste contexto, una clave para la creación de marcas fuertes es generar e instaurar una identidad de marca.

Un error común es el hecho de concentrarse en los atributos del producto y en los beneficios funcionales tangibles de una marca. De manera formal la

identidad de marca, alienta a los estrategas a expandir su concepto de identidad de marca al:

Considerar los beneficios emocionales y auto expresivos de la misma manera que los beneficios funcionales

Al emplear cuatro perspectivas de identidad de marca, como son: la marca como producto, como organización, como persona, y como símbolo⁶.

4.1.2 Identidad de marca. La identidad de una persona sirve para proporcionar dirección, propósito, y significado. Considere lo importante que son las siguientes preguntas: ¿Cuáles son mis valores principales? ¿Qué es lo que respaldo? ¿Cómo quiero ser percibido? ¿Qué tendencias de personalidad quiero proyectar? ¿Cuáles son las relaciones importantes en mi vida?

En forma similar, una identidad de marca provee dirección, propósito y significado a la marca. Es central para la visión estratégica de la marca y la directriz de una de las cuatro dimensiones especiales de la equidad de marca: las asociaciones, las cuales son el corazón de la marca.

La identidad de marca es un juego único de asociaciones que los estrategas de marca aspiran crear o mantener. Estas asociaciones representan lo que la marca respalda, e implica una promesa al cliente por parte e los miembros de la compañía.

“La identidad de marca debe ayudar a establecer una relación entre la marca y el cliente generando una proposición de valor que implica beneficios funcionales, emocionales o de expresión personal”⁷. La identidad de marca consiste en doce dimensiones organizadas en torno de cuatro perspectivas: la marca como producto (propósito y atributos del producto, calidad y valor, usos, usuarios, país de origen); la marca como organización (atributos de la compañía, local contra global); la marca como persona (personalidad de marca, relaciones marca-cliente), y la marca como símbolo (imaginería visual / metáforas y herencia de marca).

♦**A. Trampas de la identidad de marca.** “Una revisión de las cuatro trampas de identidad comunes (resumidas en la figura 3.1) de muestra el valor de extender el concepto de una marca y provee discernimiento sustancial sobre lo que una identidad de marca es y lo que no es”⁸. Estas cuatro trampas representan enfoques para la creación de una identidad que son demasiado limitantes o

⁶ AKER, David. El Éxito de tu Producto Está en la Marca. Ciudad de Mexico: Prentice Hall S.A. 1996. p. 7 - 12

⁷ Ibíd., p.17.

⁸ Ibíd., p.24

tácticos y que pueden llevar a estrategias de marca ineficaces y a menudo disfuncionales.

Después del análisis de estas trampas, se generará un concepto de identidad mas amplio, al explicar su propósito y estructura así como la proposición de valor y credibilidad que de él emanan.

➤ **La trampa de la imagen de marca.** El conocimiento de la imagen de marca (la manera como los clientes y demás personas perciben la marca) provee antecedentes útiles e incluso necesarios para desarrollar una identidad. Sin embargo, en la trampa de la imagen de marca, y ésta se vuelve la identidad de marca en vez de sólo un insumo a considerar. Por supuesto, la trampa de la imagen de marca no tiende a ocurrir cuando una imagen es negativa o inapropiada. Sin embargo, cuando solo hay insuficiencias sutiles de la imagen causadas por las experiencias pasadas de los clientes con la marca o por cambios en sus necesidades el uso de la imagen de marca como un principio de identidad a menudo nos reto.

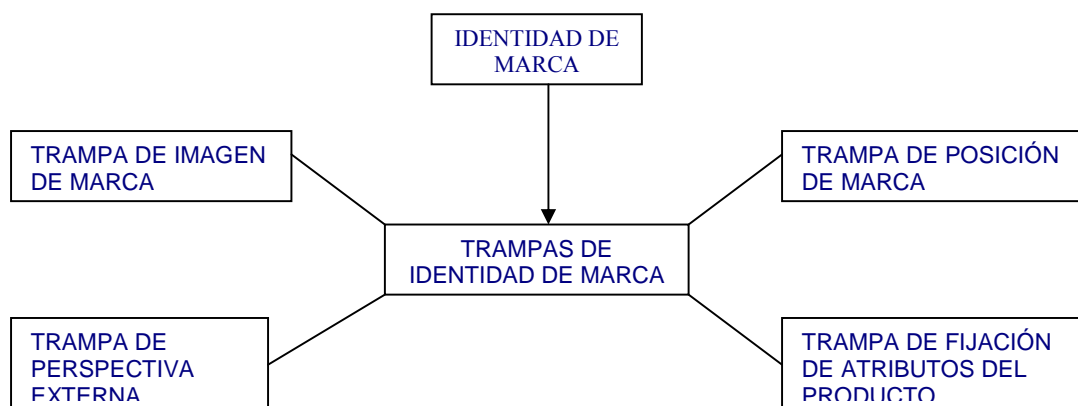
Un problema engañoso causado por la trampa de imagen de marca es que permite al cliente dictar lo que usted es. En pocas palabras, es una orientación al cliente que se volvió frenética, como las caricaturas de Wiley donde un investigador de mercado llega a una Capilla Sextina casi terminada y dice: “considero que se ve bien, Miguel Angel, pero el grupo de enfoque dice que necesita mas color malva.” Crear una identidad de marca es más que averiguar lo que los clientes dicen que quieren. También debe reflejar el alma y la visión de la marca, lo que pretende lograr.

Mientras que la imagen de marca por lo general es pasiva y mira al pasado, la identidad de marca debe ser activa y mirar hacia el futuro, reflejando las asociaciones a las que aspira la marca.

En contraposición a la imagen de marca que tiende a ser táctica, la identidad de marca debe ser estratégica, evidenciando una estrategia comercial que llevará a una ventaja sostenible. La identidad de marca también debe manifestar las cualidades permanentes de la marca, aun si no son sobresalientes en la imagen de marca. Como cualquier identidad, representa las características básicas que persistirán con el tiempo.

Una identidad de marca es a la estrategia de marca lo que “intento estratégico” es a una estrategia comercial. El intento estratégico implica una obsesión con ganar una innovación real, estirar la estrategia actual y una perspectiva dinámica con vista al futuro; es muy diferente de aceptar o incluso refinar las estrategias pasadas. En forma similar una identidad de marca no debe aceptar las percepciones existentes, pero si debe estar dispuesta a considerar la generación de cambios.

Figura 2. Trampas de identidad de marca



➤ **La trampa de posición de marca.** Una posición de marca es la parte de la identidad de marca y proposición de valor que se comunicará de manera activa al público objetivo y que demuestre una ventaja sobre las marcas competitivas.

Por tanto, la posición de marca guía los programas de comunicación actual y difiere de la constitución más general de identidad de marca.

Algunos elementos de la identidad de marca (como la limpieza para un restaurante) quizá no se comuniquen en forma activa, y otros elementos (como una asociación de clase de un producto) retrocederá en la visibilidad mientras la marca madura. En consecuencia, hay distinción entre las tres estructuras relacionadas: Imagen, Identidad y Posición de marca.

La trampa de posición de marca ocurre cuando la búsqueda de una identidad de marca se convierte en la búsqueda de una posición de marca, estimulada por una necesidad práctica de proveer objetivos a quienes elaboran los programas de comunicación. Así, la meta se convierte en un objetivo publicitario más que en una identidad de marca.

Esta trampa inhibe la evolución de una identidad de marca madura, porque los estrategas con frecuencia pulen los aspectos que sienten que no vale la pena comunicar. La tendencia a enfocar los atributos del producto se intensifica, y a menudo no hay lugar para considerar la personalidad de marca, asociaciones organizacionales ni símbolos de marca porque no logran constituir una frase de tres palabras.

Además, una frase compacta quizá no proporcione una buena guía para las actividades de construcción de marca. Una posición de marca por lo general

no tienen la estructura y profundidad necesarias para guiar el esfuerzo de construcción de marca (cuál actividad financiar, cuál paquete es superior o que tipo de exhibición en la tienda apoya la marca). Se necesita una comprensión más rica y completa de lo que la marca respalda.

➤ **La trampa como perspectiva externa.** Desde la perspectiva de la mayoría de los estrategas de marca, sobre todo en USA y Europa, una identidad de marca motiva a los clientes a comprar el producto o servicio de acuerdo con la manera como perciben la marca. Se trata de una orientación por completo externa².

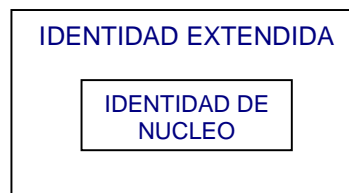
La trampa de la perspectiva externa ocurre cuando las compañías no se dan cuenta del papel que una identidad de marca puede jugar al ayudar a una organización a comprender sus valores y propósitos básicos. Puesto que una identidad efectiva está basada en parte en un esfuerzo disciplinado para especificar las fortalezas, valores y visión de la marca, puede ofrecer un vehículo para comunicar a nivel interno lo que la marca es. De hecho, es difícil esperar que los empleados hagan que una visión se vuelva realidad si no entienden ni la aceptan². En la mayoría de las empresas, los empleados tienen dificultad para contestar la pregunta “¿Qué respalda su marca?” La respuesta común, “Logra un 10% de aumento en las ventas” (o es rentable), rara vez es una inspiración. En compañías con marcas poderosas, la respuesta llega más rápidamente y con mayor significado de empleados motivados, incluso inspirados.

➤ **La trampa de fijación de atributos de productos.** La trampa más común de todas es la fijación de atributos del producto, en la cual el manejo táctico y estratégico de la marca se orienta solo a los atributos del producto. Basado en parte en la suposición errónea de que estos atributos son los únicos fundamentales relevantes para la toma de decisiones de los clientes y la dinámica competitiva, la trampa de fijación de atributos del producto por lo general lleva a estrategias por debajo de lo óptimo y en ocasiones a errores perjudiciales.

Una marca es más que un producto: el error al distinguir entre un producto y una marca origina la trampa de fijación de atributos de producto. Considere a Hobart, la mejor marca dominante en equipo industrial de preparación de alimentos (como batidoras, procesadoras, lavadoras de trastos y refrigeradores). Hobart, sustenta su identidad de marca y estrategia en los atributos de sus productos: alta calidad, durabilidad, confiabilidad y un precio excelente. Sin embargo, la marca también proporciona el sentimiento de comprar y usar lo mejor.

➤ **Estructura de una identidad de marca.** La identidad de marca, como se muestra en la figura 2, consiste en una identidad de núcleo y una identidad extendida. Además, los elementos de la identidad están organizados en patrones de significado duraderos, a menudo en torno de los elementos de identidad de núcleo. Por tanto es importante comprender la identidad de núcleo, la identidad extendida y los patrones de significado.

Figura 3. La estructura de identidad



➤ **Identidad del núcleo.** La identidad de núcleo representa la esencia infinita de la marca. Es el centro que permanece después de pelear las capas de una cebolla, o las hojas de una alcachofa. La identidad de núcleo, un elemento crucial tanto para el significado como para el éxito de una marca, contiene las asociaciones con mayor probabilidad de permanecer constantes cuando la marca viaja a nuevos mercados y productos.

La identidad de núcleo para una marca poderosa debe ser más resistente al cambio que los elementos de la identidad extendida. La posición de marca y, en consecuencia, las estrategias de comunicación puede cambiar, así como la identidad extendida, pero la identidad de núcleo es más estable.

Por último, la identidad de núcleo se deriva de las respuestas para algunas preguntas complejas e introspectivas.

- ¿Cuál es el alma de la marca?
- ¿Cuáles son las creencias y valores fundamentales que impulsan la marca?
- ¿Cuáles son las capacidades de la compañía que sustentan la marca?
- ¿Qué hace la compañía para respaldarla marca?

Una estrategia de marca observó que si una compañía cuenta con los valores y la cultura correctos, la identidad de marca cuida de si misma. Para muchas marcas, debería haber una correspondencia estrecha entre los valores de la compañía y la identidad de núcleo.

La identidad de núcleo deberá incluir elementos que hagan a la marca tanto única como valiosa. Por lo tanto, la identidad de núcleo con frecuencia

deberá contribuir a la proposición de valor y a los aspectos básicos de la marca en aras de credibilidad. A veces un eslogan puede capturar por lo menos parte de la identidad de núcleo.

Ejemplos: “Somos el número 2; hacemos un esfuerzo mayor” sugiere que Avis tiene un compromiso de entregar el mejor servicio al cliente. “La búsqueda sin fin de la perfección” indica que los autos Lexus se construyen con los estándares de calidad más altos con respecto a la mano de obra, manejo, comodidad y características particulares. “Se derriten en su boca, no en su mano” implica la combinación única de sabor y conveniencia que los dulces M&M proveen.

➤ **la identidad extendida.** La identidad extendida de marca incluye elementos que proveen textura e integridad. Completa la imagen al agregar detalles que ayudan a representar lo que la marca respalda. Asimismo, es factible incluir algunos elementos importantes del programa de mercadotecnia de la marca que se han vuelto o deberían volverse asociaciones visibles. La identidad extendida incluye al producto mismo, el sentimiento de que no se ejerce presión por parte de los distribuidores, los precios sin regateo, el eslogan “una compañía diferente” y la personalidad de la marca.

Cada uno de estos ingredientes desempeña la función de un conductor de la identidad de marca, pero ninguno es un fundamento básico como la identidad de núcleo².

La identidad de núcleo por lo general no posee suficiente detalle para realizar todas las funciones de una identidad de marca. En particular, una identidad de marca debe ayudar a una compañía a decidir cual programa o comunicación es efectiva y cual puede al final ser demasiado ambigua o incompleta para esta tarea⁹.

4.1.3. Personalidad de marca. Una personalidad de marca puede definirse como el conjunto de características humanas asociadas con una marca determinada. Por lo tanto, esto incluye características como el género, la edad y la clase socioeconómica, así como rasgos clásicos de la personalidad humana, como la calidez, la preocupación y el sentimentalismo.

La personalidad de marca, como la personalidad humana, es distintiva y duradera. Un análisis encontró que se considera a Coca-Cola como real y auténtica, mientras que Pepsi es joven, llena de espíritu y emocionante, y Dr. Pepper es único, divertido y no es conformista. Además, las

⁹ Ibíd., p.24

personalidades de las tres marcas han permanecido con el paso del tiempo, en ocasiones a pesar de los esfuerzos al mejorarlas o cambiarlas. El concepto de personalidad de marca tiene una considerable validez a la vista (Los estrategas de marca y los investigadores se sienten cómodos con ello). En forma rutinaria, se pide a los participantes en estudios de investigación, cuantitativos y cualitativos, que describan perfiles de personalidad de las marcas. Sus respuestas surgen con facilidad y por lo general interpretables y consistentes. Las diferencias entre grupos (usuarios y no usuarios) a menudo son razonables y proporcionan conocimientos útiles.

Con frecuencia, los usuarios perciben que una marca tiene una personalidad fuerte, mientras que los no usuarios no lo perciben: los usuarios de ORAL B, por ejemplo, la consideran como una marca seria y competente, mientras que los que no la utilizan la consideran blanda. Además, con frecuencia los usuarios interactúan con marcas como si fueran personas, en especial cuando las marcas están unidas a productos tan significativos como atuendos o automóviles. Incluso si no dan un apelativo personal a sus posesiones (como muchos hacen con sus autos), no es infrecuente escuchar a las personas hablar acerca de los objetos como si fueran humanos; “A veces mi PC se siente mejor si la dejo descansar un momento” o “En ocasiones pienso que mi auto se descompone solo para molestarme”.

➤ **Medición de la personalidad de marca.** El mismo vocabulario utilizado para describir a una persona se puede emplear para describir la personalidad de una marca. En particular, es factible describir a una marca de acuerdo con datos demográficos (Edad, género, clase social y raza); estilo de vida (actividades, intereses y opiniones) o rasgos de personalidad humana (como ser extrovertido, agradable o confiable).

Un estudio reciente desarrolló e hizo comprobaciones de la Escala de personalidad de marca, un conjunto compacto de rasgos, diseñados tanto para medir como para estructurar la personalidad de marca. Elaborar esta escala implicó mas de mil participantes de USA, 60 marcas reconocidas con distintas personalidades y 114 rasgos de personalidad. Cinco factores de personalidad (denominados los “Cinco grandes”: Sinceridad, emoción, habilidad, avance y resistencia). Cada uno de los cinco factores se ha dividido en facetas para dar textura y describir la naturaleza y estructura de cada uno de estos rasgos de personalidad¹⁰.

➤ **como se crea una personalidad de marca.** Así como la personalidad percibida de una persona es afectada por casi todo lo que se asocia a esa

¹⁰ Ibíd., p.24.

persona (incluido su vecindario, sus amistades, sus actividades, su ropa, y su manera de interactuar). La figura 3 sugiere que la amplitud de los factores, tanto la relacionada como la que no se relaciona con el producto, afecta las impresiones que causa la personalidad de una marca.

Las características relacionadas con el producto pueden ser factores primarios de la personalidad como la que no se relaciona con el producto, afecta las impresiones que causa la personalidad de una marca.

Las características relacionadas con el producto pueden ser factores primarios de la personalidad de una marca. Incluso la clase de producto puede afectar a la personalidad. Un banco o una compañía de seguros, por ejemplo, tienden a asumir una personalidad “bancaria” estereotipada (competente, seria, masculina, de edad madura y de clase alta). Un calzado atlético como Niké o Reebok, puede tender a ser resistente, apegado al exterior y aventurero, así como joven y animoso. Un envase o una característica también pueden influir en la personalidad de una marca, de la misma manera que la caja blanca con manchas negras (reminiscencia de las vacas Hostein) le dan una personalidad pragmática a las computadoras Gateway.

Tabla 1 .Factores de personalidad de marca

CARACTERÍSTICAS RELACIONADAS CON EL PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS NO RELACIONADAS CON EL PRODUCTO
Categoría de producto (Banco) Empaque (Computadoras Gateway) Precio (Tiffany) Atributos (Coors Light)	Imaginería del usuario (Levi's 501) Patrocinios (Swatch) Símbolo (El mundo Marlboro) Edad (Kodak) Estilo del anuncio (Obsession) País de origen (Audi) Imagen de la compañía(The Body Shop) Director gral (Bill Gates de Microsot) Celebridades que avalan (Jell-O)

Los atributos de producto con frecuencia afectan a la personalidad de la marca. Si una marca es ligera (como Coors Lite, Weight Watchers o Dreyer's Light), la personalidad de la marca se puede describir como ligera y deportiva. Una marca con precios altos, como Tiffany se puede considerar como solvente, estilizada e incluso un poco esnob. La personalidad de la marca también puede reforzar y representar un atributo³. Las característica no relacionadas con el producto que también pueden afectar la personalidad de una marca incluyen el estilo de los anuncios publicitarios, el país de origen, la imagen de la compañía, el ejecutivo en jefe y las celebridades que la avalan. El eslogan de AT&T “vaya y toque a alguien”, ayudan a definir una personalidad fuerte para las marcas. Una marca alemana como Audi puede captar algunas características percibidas de la gente alemana (como ser preciso, serio y esforzado). Cuatro factores de personalidad de marca

no relacionados con el producto (imaginería del usuario, patrocinios, edad y símbolos) se analizarán en seguida¹¹.

- **Imaginería del usuario.** Esta puede basarse en usuarios típicos (personas que usted observa que usan la marca) o usuarios idealizados (como se representan en los anuncios publicitarios y en otras partes). La imaginería del usuario puede ser un factor poderoso de la personalidad de la marca, en parte gracias a que el usuario es ya una persona y así la dificultad de conceptualizar la personalidad de la marca se reduce³.

- **Patrocinios.** Las actividades como las patrocinadas por una marca influyen en su personalidad. Swatch, por ejemplo, refuerza su personalidad extravagante (incluso estrambótica) y joven con patrocinios dirigidos que han incluido la Copa Mundial de Ski de estilo libre, lo cual ayuda a crear una personalidad prestigiosa, de clase alta, con su patrocinio de varias funciones de ópera bajo el tema "Dedicado al placer, dedicado a las artes"¹².

- **Edad.** El tiempo que una marca ha permanecido en el mercado puede afectar su personalidad. De este modo, los nuevos participantes como Apple, MCI y Saturn tienden a mostrar personalidades de marca más jóvenes que IBM, AT&T y Chevrolet, y es muy común que una marca principal o dominante se vea como sosa y anticuada, una marca para personas mayores. El manejo activo de la marca para contrarrestar esta presión se analiza evaluando estos cuatro factores.

- **Símbolo.** Un símbolo puede tener una influencia poderosa sobre la personalidad de marca, porque es posible controlarlo y contar con asociaciones muy fuertes. La manzana mordida de Apple, el vaquero de Marlboro, el muñeco de Michelin y el reparador de 3.

Maytag, todos son símbolos que ayudan a crear una personalidad para sus marcas.

- **¿Por qué utilizar la personalidad de marca?** La construcción de la personalidad de marca puede ayudar a los estrategas de marca al enriquecer su comprensión de las impresiones y las actitudes de las personas hacia la marca, contribuyendo a diferenciara una identidad de marca, conduciendo los esfuerzos de comunicación y creando una equidad de marca.

- **Enriquecer la comprensión.** La metáfora de personalidad de marca puede ayudar a un gerente a lograr una comprensión profunda de las impresiones y actitudes del consumidor hacia la marca. Al pedir a la gente que le describa la personalidad de una marca es posible identificar sentimientos y relaciones que a

¹¹ Ibid., p.24

¹² Ibid., p.24

menudo proporcionan más luz de la que se logra al preguntar acerca de impresiones de atributos.

La personalidad poderosa y arrogante atribuida por algunos a Microsoft, por ejemplo, ofrece indicadores sobre la naturaleza de las relaciones entre Microsoft y sus clientes.

- **Contribución para una identidad distintiva.** Desde el punto de vista estratégico, una personalidad de marca, como parte de una identidad esencial o extendida, puede servir como fundamento para una diferenciación significativa, en especial en contextos donde las marcas son similares con respecto a los atributos del producto. De hecho, puede definir no solo a la marca sino el contexto de clase de producto y experiencia.
- **Conducción del esfuerzo de comunicación.** Desde el punto de vista táctico, el concepto y el vocabulario de la personalidad de marca comunican la identidad de la marca, con riqueza y textura, a aquellos que deban instaurar el esfuerzo de creación de marca. Es necesario tomar decisiones prácticas, no solo acerca de los anuncios publicitarios, sino en torno al empaque, las promociones, con cuales sucesos hay que asociarse y sobre el estilo de interacciones personales entre el cliente y la marca. Si la marca se especifica solo en términos de asociaciones de atributo, se proporciona escasa conducción.
- **Creación de la equidad de marca.** Las maneras en que una personalidad de marca puede crear equidad de marca se resumen en los tres modelos mostrados en la figura 4. estos modelos se describirán en las siguientes secciones¹³.

Figura 4. Personalidad de marca crea equidad de marca



¹³ Ibid., p.24

La personalidad de marca y las necesidades de la expresión personal deben ajustarse. Si ha de ser efectiva, la personalidad de una marca requiere ser lo suficientemente deseable e importante para involucrar a la persona que usa la marca. El usuario se debe sentir mejor como resultado de una asociación con la marca; debe sentirse de clase alta cuando maneja un Lexus, más joven cuando toma PEPSI, refinado al usar perfume Chanel o despreocupado cuando bebe Miller Lite. Una personalidad fuera de foco no funciona. Por ejemplo, una marca con una personalidad confiable, distinguida, no sería muy atractiva para alguien que necesita expresar su juventud.

Los efectos de la personalidad de marca pueden ser mayores para productos visibles, de participación como automóviles y ropa. Sin embargo, cuando el ajuste entre la personalidad de marca, el contexto y las necesidades de expresión personal es el adecuado, cualquier personalidad de marca, puede facilitar la expresión de la identidad. Un limpiador de hornos puede recibir un tipo de personalidad “puedo hacerlo”, fuerte, agresiva, y su utilización puede desempeñar un papel expresivo como resultado

4.1.4. Símbolos de marca. Un símbolo puede tener una influencia poderosa sobre la personalidad de marca, porque es posible controlarlo y contar con asociaciones muy fuertes. La manzana mordida de Apple, el vaquero de Marlboro, el muñeco de Michelin y el reparador de Maytag, todos son símbolos que ayudan a crear una personalidad para sus marcas.

A principios de la década de los ochenta, IBM tenía un problema de imagen: era una computadora de negocios de una empresa pretenciosa, no una marca con la que un individuo necesariamente se sintiera cómodo al comprar su primera computadora. IBM atacó este problema mediante el personaje Charlie Chaplin para aligerar su personalidad y reforzar el atributo “amigable con el usuario” para sus computadoras personales Junior PC. El Chaplin fue efectivo al principio, pero por su desgracia se descartó luego de asociarlo con el producto Junior PC que resultó un fracaso. De este modo, IBM aún lucha con un problema de imagen.

Un problema similar lo confrontó MetLife en la década de los ochenta, quería parecer amigable y cariñoso, pero en lugar de ello era percibido con una personalidad de compañía de seguros: impersonal, burocrática y fría. La solución de la empresa fue vincular los personajes de la tira cómica Peanuts con la marca por medio de anuncios publicitarios intensos y consistentes en un periodo prolongado.

Sin embargo otros símbolos de personajes de tira cómica que han ayudado a crear personalidades de marca son propiedad de la marca, lo cual

simplifica mucho la tarea de vincular el símbolo a la marca. Estos incluyen el gigante verde, los duendes de keebler y charlie el atún.

Un atributo clave de los símbolos de tira cómica como el muchacho de Pillsbury es que pueden hacer afirmaciones sin estimular argumentos en contra del público. Para empezar, no tendría sentido discutir con un personaje ficticio, que no va a contestar. Además, el carácter es demasiado agradable para ser el blanco del descontento o el enojo¹⁴.

4.1.5 Leyes de la marca. Uno de los objetivos más importantes del marketing, es la creación y desarrollo de marca. Hoy en día, la gran mayoría de productos y servicios, no se venden, los compran, y el branding facilita éste proceso¹⁵.

Ley de la expansión: El poder de una marca es inversamente proporcional a su amplitud. Aunque la extensión de línea puede incrementar el volumen de ventas a corto plazo, va en contra del concepto de Branding. Si se quiere desarrollar una marca fuerte en la mente de los clientes, la marca se debe concentrar y no expandir. A largo plazo, la ampliación de la marca disminuirá su fuerza y debilitará su imagen¹⁶.

“Ley de la concentración: Una marca se fortalece cuando concentra su enfoque, y para dominar una categoría, hay que enfocarse en la marca, y cuando se domina una categoría se llega a ser muy poderoso”¹⁷.

“Ley de la comunicación: El nacimiento de una marca se consigue con comunicación y no con publicidad. La forma de lograrlo es teniendo gran conocimiento del consumidor, lo que nos lleva a producir un mejor trabajo creativo, más fresco y muy potente, que termina por crear marcas”¹⁸.

“Ley de la publicidad: Una vez que ha nacido, una marca necesita publicidad para mantenerse en forma. El presupuesto de publicidad de una empresa es como el presupuesto de defensa de un país. Las enormes inversiones en publicidad no le aportaran nada; únicamente evitarán que la competencia le quite cuota de mercado”¹⁹.

Las relaciones públicas son una herramienta poderosa, pero tarde o temprano la marca pierde su potencial de comunicación. Este proceso suele ocurrir en dos fases:

¹⁴ Ibid., p.17.

¹⁵ AL RIES, Laura. Las 22 Leyes Inmutables de la Marca. Madrid: McGraw-Hill. 2000. p. 13 – 20.

¹⁶ Ibid., p. 41.

¹⁷ Ibid., p. 21 - 28.

¹⁸ Ibid., p. 29 - 36.

¹⁹ Ibid., p. 37.

- a. la primera implica el lanzamiento de la nueva categoría⁴.
- b. la segunda concierne a la ascensión de la empresa que fue pionera en ésta nueva categoría.

Ley de la palabra: La marca debe apropiarse de una palabra en la mente del consumidor. Si se quiere desarrollar una marca, hay que centrar el programa de branding en la posesión de una palabra en la mente del cliente potencial²⁰.

Las palabras son la llave de la creación de marcas. La realidad, por supuesto, se basa en un mundo visual de formas, colores, texturas y dimensiones. Pero la realidad no tiene sentido sin el contexto creado por la mente humana. La mente le ha sentido a la realidad visual mediante el uso de palabras. Solo cuando la mente piensa que un objeto es grande o pequeño, bello o feo oscuro o claro, aparece este significado²¹.

Ley de las credenciales: El ingrediente crucial para el éxito de cualquier marca es su reivindicación de la autenticidad. Los consumidores son desconfiados. No se suelen creer lo que dicen las empresas de sus productos. Una marca puede durar más, necesitar menos mantenimiento y ser más fácil de usar, pero ¿Quién aceptará reivindicaciones como éstas? Sin embargo, hay una reivindicación que debería preceder a cualquier otra. Es la única que eleva la marca por encima de las demás. Es la reivindicación de la autenticidad²².

Ley de la calidad: La calidad es importante, pero las marcas no se construyen sólo con la calidad. Para construir una marca de calidad se debe reducir el enfoque y combinar ese enfoque reducido con un nombre mejor y un precio más alto.

Una mejor estrategia cuando se está en un mar de productos similares con precios similares es empezar deliberadamente con un precio más alto. Luego preguntarse; ¿Qué podemos añadir a nuestra marca para justificar ese precio?²³.

Ley de la categoría: Una marca líder debe promover la categoría, no la marca. Según la ley de la concentración, una marca se hace más fuerte cuando concentra su enfoque. ¿Qué ocurre cuando se concentra tanto el enfoque que a no queda mercado para la marca? Esta es en potencia, la

²⁰ Ibid., p. 42.

²¹ Ibid., p. 43 - 52.

²² Ibid., p. 53 – 60.

²³ Ibid., p. 61 - 68.

mejor situación de todas. Se ha creado la oportunidad de introducir una categoría completamente nueva²⁴.

Ley del nombre: A largo plazo, una marca no es más que un nombre. La decisión de branding mas importante que se puede tomar es la de qué nombre darle a un producto o servicio. Porque a largo plazo una marca no es mas que un nombre. No hay que confundir lo que le proporciona éxito a una marca a corto plazo con lo que le beneficia a largo plazo. A corto plazo, la marca necesita una idea única o un concepto novedoso, para poder sobrevivir²⁵.

Ley de las extensiones: El modo más fácil de destruir una marca es ponerle su nombre a todo. El tema es claro, es la diferencia entre construir marcas y ordeñar marcas. La mayoría de gestores quieren ordeñar ¿Hasta donde podemos extender la marca? Gastemos dinero en investigación y averigüémoslo.

4.1.6. Marcas propias. Las Marcas Propias en el Ámbito Internacional. Tan pronto como fue adoptada la modalidad de las Marcas Propias por parte de las grandes cadenas de supermercados, en los Estados Unidos de Norteamérica y Europa, estamos hablando de la segunda mitad de la década de los ochenta, su auge no se dejó esperar y hoy se cuenta con los siguientes hechos: En Estados Unidos de Norteamérica, las Marcas Propias tienen una mayor participación de mercado que las marcas del fabricante en 72 de las 250 categorías de productos de los supermercados. Adicionalmente, dichas marcas propias ocupan el segundo o tercer lugar en 100 de esas 250 categorías. Se puede pensar que las Marcas del Fabricante que ocupan el tercer lugar de participación en adelante son las que más amenazadas se encuentran²⁶.

En los Estados Unidos de Norteamérica, la participación de mercado de las marcas propias ha sido, en promedio, del 14% del total de las ventas de los supermercados. Este porcentaje de participación se aumenta en épocas de recesión económica.

En Europa, y concretamente en el Reino Unido, la participación de marcas propias es mayor que en Estados Unidos. Esto se debe a razones propias de la estructura de la distribución y un mayor poder de ciertas cadenas de supermercados

²⁴ Ibid., p. 69 - 76.

²⁵ Ibid., p. 77 - 84.

²⁶ Ibid., p. 85 - 94.

“En el caso de Canadá, una sola cadena de supermercados – Loblaw’s – dueña de la marca President’s Choice ha logrado configurar alrededor de esta marca, una línea de 1500 ítems, con un éxito tan prominente en calidad frente a otras marcas del fabricante, que ha logrado traspasar las fronteras”

“La calidad de los productos de marcas propias ha mejorado considerablemente. Hace unos años existía una gran diferencia entre la calidad de los productos de marcas propias y la de los productos con marcas del fabricante; pero actualmente esta diferencia se ha hecho menor e inclusive en algunos casos los niveles de calidad de las marcas propias son mayores”.

Entre mayores sean los niveles de ventas de las marcas propias, más altos son los promedios de ganancia antes de impuestos. Esto ha llevado a que muchas cadenas adopten esta vía para mejorar su rentabilidad, es decir, lograr que un mayor porcentaje de sus ventas totales provengan de marcas propias.

Muchos fabricantes de marcas nacionales han podido menguar el impacto de las marcas propias tomando parte en su fabricación, es decir, prestándose para fabricar las marcas del distribuidor o marcas propias.

Las marcas propias se están expandiendo permanentemente hacia nuevas y diferentes categorías de productos. Con dicha expansión, se incrementa la aceptación de los consumidores hacia dichas marcas; y si a esta tendencia se le agrega su mejor calidad, mayores serán las probabilidades de ser elegidas, en vez de las marcas nacionales o del fabricante²⁷.

➤ **Las Marcas Propias en el Ámbito Nacional** En Colombia, al igual que en otros países, como Estados Unidos de Norteamérica y Europa, se ha venido presentando, en el ámbito de supermercados e hipermercados, la presencia de productos con Marcas Propias, es decir, productos que han sido fabricados para una cadena de supermercados y llevan la marca de estos establecimientos o, en otros casos, una marca elegida por ellos. En Colombia las marcas propias han proliferado considerablemente, en especial en los últimos tres años, que han sido de recesión. Los objetivos que alcanzan las cadenas colombianas con esta estrategia son: (a) Fidelizar los clientes; (b) Obtener una herramienta de negociación; el productor ya no podrá llegar a imponer su precio y condiciones; (C) Disminuir costos de distribución y promoción; (D) Mejorar su rentabilidad; (E) Mejorar su imagen frente a otros establecimientos, ofreciendo productos de igual calidad a un menor precio; (f) Poder mejorar la rotación de inventarios mediante la

²⁷ Ibid., p. 45.

sustracción de marcas que poco se mueven y reemplazarlas por marcas propias.

Muchos de estos productos han tenido éxito en sus respectivas categorías gracias a que el público consumidor los ha encontrado competitivos, tanto en su calidad, como en su precio. Esta aceptación se ha traducido en mayor participación de mercado para las marcas propias y en menores ventas para las marcas que con anterioridad al ingreso de aquellas, gozaban de una participación de mercado mayor. Estas menores ventas para las Marcas del Fabricante ha significado dinero que se ha dejado de percibir, como consecuencia de unas menores utilidades, y para otros, ha significado la salida del mercado o por lo menos, la no presencia en estos establecimientos. Esta tendencia, vista desde la perspectiva del fabricante, es preocupante, toda vez que a lo anterior se agrega, que el número de artículos con marcas propias, que hoy hacen presencia en los supermercados, es cada vez mayor, ocupando un porcentaje muy alto cuando es considerada la totalidad de las ventas de estas cadenas.

- **Que es una marca propia.** Las marcas propias son productos de un menor precio y una calidad equivalente a la de las marcas que ocupan los primeros lugares dentro de la categoría. En esta afirmación, en casi todas las categorías, existe un antagonismo entre los maquiladores y no maquiladores; estos últimos no aceptan la propuesta de “calidad equivalente a las marcas líderes”; esta opinión viene siendo reiterativa. En el sector de pañales curiosamente maquiladores y no maquiladores están en desacuerdo con la propuesta que se hace en esta afirmación, se pensaría que en este sector, es más clara la diferencia en la calidad de los productos, a tal punto que para ellos, que están produciéndolo más cerca, conocen de las diferencias.

Las marcas propias actúan como reguladoras de precios: tanto para shampoo, como para margarinas y detergentes; sus posturas indican estar en desacuerdo con dicha afirmación. Los productores de salsa de tomate dicen estar ligeramente de acuerdo. Pero al llegar a los pañales, sí hay diferencias de opinión entre maquiladores y no maquiladores. Los no maquiladores están de acuerdo con la afirmación, y los Maquiladores afirman estar ligeramente de acuerdo, lo que nos indica en primer lugar, que en ese sector sí se percibe tal efecto y, probablemente, por estar los no maquiladores más cerca de los efectos pueden dar mejor testimonio.

- **Por que una marca propia.** Según la opinión de los empresarios, las tres principales razones para que el consumidor adquiera marcas propias son: bajo precio, reducción del poder adquisitivo del colombiano, y el respaldo que le brinda la cadena a la marca propia. Sin embargo, los

fabricantes de marcas propias encuentran un mayor número de razones para que el consumidor adquiriera marcas propias. También se advierte, que el grupo de no fabricantes encuentra en el consumidor, sólo razones diferentes al producto en sí para justificar su compra; en cambio el segmento de fabricantes encuentra en el consumidor razones que tienen que ver con el producto en sí, para justificar su compra, incluyendo el tema de calidad, rasgo que el otro grupo no reconoce.

Del total de empresas fabricantes de marcas propias estudiadas, un 43% informó que sus ganancias fueron mayores a las logradas antes de ser maquiladores, un 36% que fueron iguales y un 21% que fueron menores. Se puede pensar que, a más de la mitad, esta alternativa no les ha resultado tan buena como se pensaba. Se logró detectar que en algunas categorías de productos, la incidencia es mayor que en otras.

- **Ventajas de la marca propia.** Se desea conocer, desde la óptica del fabricante su versión, por cierto muy respetable y autorizada, sobre los beneficios y desventajas que traen las marcas propias a las cadenas. En primer lugar, se presentan las ventajas enunciadas por los fabricantes de marcas propias, y luego las de los no fabricantes.

- **Opinión de los fabricantes de marcas propias.** Primero se presentan las opiniones más frecuentes y, en paréntesis, el porcentaje de encuestados que las emitieron, y luego, se listan el resto, que son opiniones individuales, es decir, con frecuencia de 1, 14.

- **Ventajas.** Incrementan la rentabilidad (43%), incrementan la imagen de la cadena (29%), manejan un mayor espacio (29%), incrementan las ventas (21%), manejan un mejor precio (21%), crece fidelidad hacia el almacén (21%).

Opiniones con frecuencia de 1 son: Identidad de producto, aseguramiento de la calidad, las devoluciones son para el fabricante, beneficios de tecnología, reciben asesoría en diseño de empaque, fortalecimiento de la cadena, libertad en el manejo de su marca, cero riesgo, costo de producción, mayor rotación, mayor capacidad de negociación, menores costos, utiliza las mercaderistas del fabricante, inversión publicitaria y promoción compartida¹⁴.

- **Opiniones de los no fabricantes de marcas propias sobre las ventajas para las cadenas.** Incrementan la rentabilidad (86%), incrementan la imagen de la cadena (36%), permiten la recordación de la marca de la cadena (21%), poder de negociación (14%), captura de clientes

(14%), servicio (14%), variedad (14%), versatilidad de la marca propia para la estrategia del negocio (14%)¹⁴.

Opiniones de frecuencia de 1: precio bajo para el consumidor, aprovechamiento de la capacidad instalada y tecnología sin tener que invertir, manejo de sus espacios.

• **Ventajas y desventajas de las marcas propias para los fabricantes de las mismas.** Primero se presentan las ventajas más frecuentes con sus respectivos porcentajes.

Acercan la relación con la cadena (43%), utilización de la capacidad ociosa (43%), mejora de los costos (14%), mayor volumen de ventas (14%), incremento de producción (14%), mejores espacios en las góndolas (14%).

Con frecuencia de 1: Está su empresa capitalizando la oportunidad y no la competencia, logran enfrentar con la marca propia la competencia, están en todos los puntos de venta de una cadena, mercadeo asegurado, volumen en compras, aseguramiento de las ventas¹⁴.

➤ **Ventajas desde el punto de vista de los no fabricantes de marcas propias.** Mayor capacidad de negociación con la cadena (50%), ocupación de capacidad ociosa (29%), mejor cubrimiento de costos fijos (21%), aumento en el volumen de ventas (21%), ideal para empresas no innovadoras (21%), la imagen de la cadena respalda el producto (14%), genera tráfico a la cadena (14%), dinamiza la categoría (14%), “genera ingresos adicionales (14%).

Con frecuencia de 1: apalancamiento de sus otros productos, aumenta la participación global de la empresa, ventas aseguradas por el espacio otorgado, economías de escala, buena relación con la cadena, mejores espacios en la góndola.

Se observan entre ambos grupos algunas opiniones coincidentes, no así sus frecuencias y porcentajes. Así mismo se observa un hecho curioso, el cual es que los no fabricantes de marcas propias ofrecieron en promedio, por empresa, un mayor número de ventajas que los fabricantes de marcas propias, 2.4 Vs. 1.86 respectivamente.

➤ **Ventajas y desventajas de las marcas propias para el no fabricante de las mismas.** Primero se presentan las ventajas más frecuentes que dieron los fabricantes de las mismas.

En primer lugar las frecuencias de opinión son muy débiles, lo mismo que el promedio de opinión por empresa, 1.14, lo que indica que los encuestados encontraron en la pregunta poco terreno para opinar o no encontraron muchas ventajas para el que no maquila.

Focaliza la inversión en su marca (14%), se centra el fabricante en lo que agrega valor a su marca (14%), el fabricante no se arriesga a perder clientes de su marca (14%), innovación permanente (14%).

Opiniones con frecuencia de 1: no pierde dinero, mayores márgenes, menor número de referencias con mejor calidad, cuando son líderes conservan los espacios, le quitan competidores al líder, no hay incremento de costos de inventario y producto terminado.

➤ **Ventajas más frecuentes que dieron los no fabricantes de marcas propias.** Primero que todo debemos decir que el índice de respuesta por empresa bajó a 0.64, lo que significa que más de una empresa no opinó y los que lo hicieron encontraron poco que decir, de ahí que las frecuencias por opiniones, porcentualmente hablando, sean muy bajas. Más competencia que anima a superarse (14%) .

Opiniones con frecuencia 1: propende a la ampliación y desarrollo de mercados, un reto para mejorar la relación costo beneficio, punto de comparación para el consumidor, se incrementa el consumo, se incrementa el tamaño del mercado, dinamiza la categoría, se fortalece el posicionamiento y el brand equity de la marca del fabricante.

Según la opinión de los empresarios, las tres principales razones para que el consumidor adquiera marcas propias son: bajo precio, reducción del poder adquisitivo del colombiano, y el respaldo que le brinda la cadena a la marca propia. Sin embargo, los fabricantes de marcas propias encuentran un mayor número de razones para que el consumidor adquiera marcas propias. También se advierte, que el grupo de no fabricantes encuentra en el consumidor, sólo razones diferentes al producto en sí para justificar su compra; en cambio el segmento de fabricantes encuentra en el consumidor razones que tienen que ver con el producto en sí, para justificar su compra, incluyendo el tema de calidad, rasgo que el otro grupo no reconoce.

Las principales ventajas de las marcas propias para las cadenas, según la opinión de los fabricantes de las mismas, son: incrementan la rentabilidad, incrementan la imagen de la cadena, manejan un mayor espacio, incrementan las ventas, ofrecen un mejor precio y crece la fidelidad hacia el almacén.

Para los no fabricantes, las ventajas para las cadenas son: incrementan la rentabilidad, incrementan la imagen de la cadena, permiten la recordación de la marca de la cadena, incrementa su poder de negociación, le sirve para capturar más clientes, ofrece mayor servicio, mayor variedad y mayor versatilidad de la marca propia, para la estrategia del negocio.

➤ **Desventajas de la marca propia**

➤ **Desventajas de las marcas propias para las cadenas según opiniones de los fabricantes de marcas propias.** La gran mayoría de opiniones tienen frecuencia de 1. Algunos maquiladores son dueños de marcas líderes, falta de inversión en marketing a sus marcas, falta de conocimiento sobre el producto, falta de diferenciación, disminución de margen, precio inferior por unidad, poca infraestructura para llevar acabo actividades de merchandising, no tienen claridad sobre manejo de marcas, errores en el manejo del merchandising, falta de agresividad en algunas categorías, no existe un plan estratégico para cada marca, agota oportunidades para el consumidor, tiene que responder por la calidad, la imagen de la cadena se puede deteriorar.

➤ **Desventajas de las marcas propias para las cadenas según opiniones de los no fabricantes de marcas propias..** alidad estándar (29%), baja la rentabilidad de la categoría (21%), genera altos inventarios (21%), afecta relaciones con proveedores de marcas (14%), se pierde el foco del negocio (14%), débil posicionamiento (14%), no genera tráfico en la tienda (14%), se afecta la rentabilidad por exhibición (14%) y dependencia de terceros (14%).

Con frecuencia 1: baja innovación, ausencia de soporte publicitario, robo de clientes, dispersión de recursos.

Los no fabricantes de marcas propias presentaron en promedio, por empresa, a un mayor número de desventajas que los fabricantes de marcas propias en relación de 1.9 a 1.

➤ **Desventajas de las marcas propias para los fabricantes de las mismas.** Baja rentabilidad (50%), no hay un compromiso definido (14%), mala planeación de los productos (14%), canibalización (14%) .

Con frecuencia de 1: se le pone atención a otra marca, reducción de espacios, no tener canales propios, inversión exigida por la cadena, el hecho que sea la marca de la cadena, complejo programa de producción, posible pérdida de mercado, manejo de inventarios, posibilidad de que la cadena se aproveche del proveedor, se incrementa la competencia por la

marca del fabricante, se incrementa los inventarios de producto terminado, inversión publicitaria y promocional compartida, dependencia de pocos clientes.

➤ **Desventajas de las marcas propias para los fabricantes de las mismas, según la perspectiva de los no fabricantes.** Disminución del margen de rentabilidad individual (43%), dependencia de la cadena (29%), canibalización (21%), reduce el valor de la categoría (14%), reduce la creatividad y la innovación (14%), disminución de espacios (14%).

Con frecuencia de 1: Baja calidad de los productos, el valor agregado depende de otros, puede tener altos inventarios, pierden identidad de marca.

Entre ambos grupos hay algunos puntos de coincidencia aunque no son muchos, curiosamente los “maquiladores” ofrecieron un mayor número de desventajas posiblemente por que viven más de cerca la experiencia y tienen más argumentos que ofrecer, en esta oportunidad la relación es de 2.0 Vs. 1.7 opiniones por empresa.

A esta altura también se detecta una tendencia de opinión por parte de los no fabricantes de marcas propias a considerar las marcas propias como de regular calidad y a sus fabricantes como “rezagados”.

➤ **Desventajas de las marcas propias para el no fabricante de las mismas según la opinión de los “maquiladores”** Primero que todo hay que señalar que para esta sección de la pregunta, ambos segmentos aumentaron sus índices de opinión. Curiosamente, el segmento de los no fabricantes de marcas propias tuvieron la oportunidad de sobrepasar en opiniones a los maquiladores, así en proporción de 2.6 a 1.8 opiniones por empresario; además hubo opiniones en las cuales un número muy alto de la muestra se identificó, no así en el segmento de maquiladores.

Reducción de espacio en la góndola (29%), existencia de capacidad instalada ociosa (21%), deterioro de las relaciones con la cadena (14%), pérdida de volumen de ventas (14%).

Opiniones con frecuencia de 1: Bajo posicionamiento de la compañía, baja rotación del producto, existencia de un nuevo competidor, pérdida de consumidores, si él no lo hace lo hace otro, competencia directa y fuerte en el presupuesto de ventas, pérdida de participación de mercado, no pueden utilizar la capacidad ociosa, desventajas comerciales con las cadenas, grandes inversiones publicitarias, mayor número de impulsadoras, promociones y degustaciones constantes.

➤ **Desventajas de las marcas propias para el no fabricante de las mismas según la opinión de los no fabricantes.** Disminución del espacio en la góndola (79%), reduce el valor de la categoría (43%), baja la rentabilidad de la categoría (21%), prioridad en publicaciones (14%), pérdida de agotados (14%), y guerra de precios (14%).

Opiniones con frecuencia de 1: Canibalización, continuas promociones para recuperar márgenes, menor poder de negociación con la cadena, la marca propia es un competidor más, disminución del precio, competencia en desigualdad de condiciones, mayores costos de intermediación, mayores costos de “merchandising”, mayores promociones y descuentos, precio sujeto al de la marca propia.

Como desventajas para las cadenas, los fabricantes de marcas propias opinaron lo siguiente: falta de conocimiento sobre el producto, falta de diferenciación, falta de inversión en marketing, errores en el manejo del “merchandising”, falta de agresividad en algunas categorías. Por su lado, los no fabricantes de marcas propias opinaron como desventajas: que la calidad sea estándar, baja la rentabilidad de la categoría, genera altos inventarios, afecta las relaciones con los proveedores de marcas del fabricante y se pierde el enfoque del negocio.

Como desventaja para los fabricantes de marcas propias según opinión de ellos mismos, tenemos: baja rentabilidad, el que no exista un compromiso definido, canibalización y mala planeación de los productos.

Por su lado los no fabricantes de marcas propias opinaron lo siguiente: disminución del margen de rentabilidad individual, dependencia de la cadena, canibalización, reduce el valor de la categoría, reduce la creatividad y la innovación y se origina una disminución en el espacio de los anaqueles.

Desventajas de las marcas propias para el no maquilador según opinión del fabricante de marcas propias: primero que todo, en esta pregunta ambos segmentos aumentaron sus índices de opinión y el segmento no fabricantes sobrepasó, en opiniones, a los maquiladores.

Desventajas: reducción del espacio en la góndola, no permite que se emplee la capacidad ociosa, deterioro de las relaciones con la cadena y pérdida de volumen de ventas.

A su turno, los no maquiladores, expresaron como desventajas las siguientes: disminución del espacio en la góndola, reduce el valor de la categoría, se le da a la marca propia prioridad en las publicaciones y boletines de la cadena, pérdida de agotados y guerra de precio”.

➤ **Perspectiva de la marca, propia desde el punto de vista del fabricante.** Como los fabricantes de marcas propias, la mayoría, también elaboran sus marcas tradicionales, buscan diferenciar las de aquellas a través de las siguientes acciones: comercializarlas por diferentes canales además de las cadenas, desarrollar un “merchandising” bastante agresivo alrededor de su marca, desarrollar nuevos productos, actividades de mercadeo en el punto de venta, ofertas con amarre de productos, utilización de material P.O.P., incremento en la calidad del producto, programas de fidelización al cliente, mayores gastos publicitarios, innovación en el empaque, extensiones de línea y rebaja de precios. Las acciones de los no fabricantes de marcas propias se centran en: tratar a las marcas propias como un competidor más y aplicar las correspondientes estrategias de mercadeo a que dé lugar; participar más en actividades promocionales, continuar con la política de no fabricar marcas propias, dar a conocer el producto al consumidor, incrementar la labor de las impulsadoras, impulsar el desarrollo de nuevos productos, realizar un “merchandising” agresivo, mejorar la calidad P.O.P., comercializar la marca por diferentes canales de distribución, incrementar la publicidad, innovación de empaque, puesta en práctica de programas de fidelización de clientes y reducción de márgenes de ganancia vía menor precio.

La actitud de los no fabricantes de marcas propias, frente a la modalidad de “marcas propias” es totalmente negativa. Contrario a lo que se aprecia en el otro segmento, en donde la mayoría tiene una actitud favorable o ligeramente favorable (78%). De todas maneras, hay que reconocer que en este segundo segmento existe una quinta parte (22%) que, aunque fabrican productos para las cadenas, no están de acuerdo con el “concepto de “marca propia”¹⁵.

Los resultados anteriores se pueden interpretar a la luz de que, para un segmento esta modalidad la afecta, no les aporta nada, más bien los perjudica, en cambio para el segundo segmento esta modalidad los vuelve parte del negocio y los beneficia.

Los no fabricantes de marcas propias, en las cinco categorías estudiadas, proyectan una actitud desfavorable hacia las marcas propias, para el caso de los fabricantes de marcas propias, su actitud no es una sola, las categorías salsa de tomate, margarina y pañales exteriorizan una actitud ligeramente favorable o desfavorable hacia el concepto de “marca propia”.

Podemos concluir, que a la fecha en Colombia, el concepto de marcas propias ya no es materia de alarma o de caos entre los fabricantes. Se podría decir que han llegado a un nivel de conciencia y a considerarlas como una marca más en el mercado, con la que tienen que aprender a

convivir, les guste o no les guste, por que es un proceso que no tiene marcha atrás.

Entre las empresas que llamamos tipo A, que aceptaron la idea desde un inicio y que de paso le fabricaron a las cadenas, se observa que no a todas les ha ido o les está yendo bien; algunas les ha ido regular y otras han quebrado. Las empresas que han cerrado se deben, principalmente, a que se dedicaron a fabricar solamente marcas propias y por consiguiente disminuyó su rentabilidad. Acompañando la anterior situación con tratos fuertes por parte de las cadenas, mal cálculo de los costos e insuficientes actividades de mercadeo, por parte de la cadena.

A los que les está yendo bien, por el contrario, son expertos negociadores, saben muy bien hasta dónde pueden bajarse en una propuesta de negociación, tienen al día sus sistemas de costos, que les permite conocer cuál es el estado de salud de cada referencia, y así saber qué propuesta deja de ser atractiva y cuál no, y lo más importante no descuidan la actividades de producción y mercadeo de su marca insignia.

Consideran que si la descuidan, ellos mismos se encargan de destruirla. Piensan que la actividad de maquilar, bien manejada, es negocio. La clave es tener muy claros y bien distribuidos los costos.

Compartamos la opinión de uno de ellos: “ya que nos hemos metido en el cuento de las marcas propias, tenemos que seguirlo haciendo, aunque no nos guste mucho, porque si no lo hacemos, lo vemos hacer y es preferible buscar manejar la participación como productor, así no sea mi marca, sino la marca que yo produzco como maquilador. De todas maneras en la suma yo voy a mantener una participación en el mercado, no hacerlo es darle la oportunidad a que otro lo haga. Inclusive se dio el caso en Colombia, de que muchos fabricantes nacionales se negaron a fabricarle a una cadena, equis producto, obligándola a importar marcas maquiladas en el exterior”.

Las empresas que hemos llamado tipo B, que fabrican marcas líderes en el mercado, ya sean compañías nacionales o multinacionales, continúan con la política de no hacer marcas propias para las cadenas, consideran que todo su esfuerzo se debe concentrar en hacer un excelente mercadeo a su marca insignia y no distraer esfuerzos en nada distinto. Piensan que el consumidor es muy hábil y en el momento en que se da cuenta de que la marca propia, que encuentran en el estante, la fabrica la compañía líder, asume que no debe haber mayor diferencia en calidad entre ambas marcas y por lo tanto es conveniente llevarse la de menor precio, que por lo regular es la marca propia.

También estas empresas son muy conscientes de que, a través de los años, han construido una imagen de marca que les ha valido grandes cantidades de dinero, ya que han invertido en grandes campañas publicitarias y promocionales; luego ellos no pueden patrocinar algo que vaya en contra de esa inversión.

Además son empresas que confían mucho en su alta tecnología y por lo tanto, creen poco probable que las imiten, y si ese fuera el caso, para eso tienen un mercadeo, basado en la innovación continua, que propende por una protección de la marca.

Más bien estas empresas tratan de construir estrategias tendientes a proteger su marca líder, mediante la introducción de otra marca de combate, que a la vez que neutraliza los ímpetus destructivos de la marca propia, distrae la demanda con un precio menor y más competitivo frente a la marca de la cadena.

Complementario a lo anterior, también desarrollan programas anuales de mercadeo, en los cuales, incorporan prácticas publicitarias y promocionales, tendientes a mantener la lealtad permanente de sus clientes hacia la marca insignia.

Por último, tenemos las empresas tipo C. Se diría que en esta categoría habría que distinguir dos clases de empresas: Las unas que son marcas que tienen una relativa participación de mercado que les permite ocupar un tercer, cuarto o quinto lugar, y que por ello se pueden sostener aún en los supermercados; estas empresas todavía tienen con que seguir dando la batalla, no maquilan para terceros, más bien conservan todos sus recursos para seguir innovando el producto y hacerle mejoras a la marca, de tal manera que ofrezca al público mayor valor que sus competidores.

Se preocupan por introducir y aplicar todos los adelantos tecnológicos posibles, tendientes a mejorar su productividad, y tener una favorable posición en costos para soportar los embates de la competencia en materia de precios.

El segundo grupo de empresas tipo C, ya han soportado los efectos de la introducción de las marcas propias, y posiblemente como resultado de ello, han perdido varios puntos de participación, situación ésta que los deja muy mal parados frente a los dueños de las cadenas; tienen unos costos de fabricación bastante altos, que los imposibilita para hacer cualquier contraataque en materia de precios, no han tenido, y posiblemente no tendrán, ninguna oportunidad de ser llamados por alguna cadena para que les maquilen marcas propias y posiblemente, muchos de ellos serán descodificados, toda vez que la tendencia de las grandes cadenas es la de

simplificar el número de marcas por categoría para así asegurar una alta rotación y por ende buenos resultados financieros en lo que tiene que ver con la relación: espacio-rentabilidad”.

➤ **Perspectivas de la marca propia, desde el punto de vista del consumidor:**

➤ **Cuando a usted le mencionan la palabra marcas propias, ¿qué es lo primero que se le viene a la cabeza?** A través del empleo de técnicas proyectivas se puede conocer con qué asocia el consumidor una marca ó un producto, eso precisamente se hizo en ésta investigación para conocer el Top of Mind.

Con ese fin se les preguntó a los encuestados: Cuando a usted le mencionan la palabra “marcas propias”, ¿qué es lo primero que se le viene a la cabeza?, Y sus respuestas fueron las siguientes:

Nombre del almacén (42.8%), lo que denota un claro posicionamiento; barato ó económico (40.6%), que también es otro de sus atributos distintivos. Un tercer grupo con menor fuerza dijo: producto de buena calidad (10.2%). Las demás asociaciones figuran con menor fuerza, no tan trascendental. 16,1:

Tabla 2 Prueba de asociación de la palabra marcas propias con...(Top of Mind)

Opciones	#	%
Nombre de almacén	164	42.71%
Barato o económico	156	40.63%
Buena calidad	39	10.16%
Categoría de alimentos	8	2.08%
Producto ordinario	4	1.04%
Caros	3	0.78%
Manera de vender mas	2	0.52%
Engaño	1	0.26%
Otros	7	1.82%
Total	384	100%

Lo anterior nos da a entender que las marcas propias, en la mente del consumidor, están registradas en sus principales componentes y en parte

para lo que fueron creadas; de pronto el posicionamiento “producto de buena calidad” no es muy prominente, pero ahí está entre los atributos mencionados. Ya sería materia de los interesados en hacer que éste atributo sea más pronunciado, lo que llevaría a que se volviera un objetivo empresarial y al cual habría que trabajar arduamente para llevarlo a los más altos peldaños - tanto de palabra como de obra - Cuando el análisis se hace entre estratos (ver tabla 18) se aprecia que el rasgo “nombre del almacén” predomina en los estratos 3 y 4, no así en el 5 en donde el rasgo “barato ó económico” está de primero. 16,1.

El atributo “buena calidad” se va diluyendo en la medida en que transcurrimos del estrato 3 al 4 y al 5, es el tercer atributo en importancia; pero su relevancia va disminuyendo en la medida en que se sube de estrato.

Tabla 3. Productos más mencionados, que las amas de casa no comprarían bajo la modalidad de marcas propias

Producto	#	%
Papel Higiénico	25	11.31%
Arroz	23	10.41%
Crema dental	23	10.41%
Detergente	16	7.24%
Leche	16	7.24%
Atún	14	6.33%
Aceite	13	5.88%
Shampoo	12	5.43%
Jabón (de ninguna clase)	11	4.98%
Salsa de tomate	11	4.98%
Mantequilla	10	4.52%
Toallas higiénicas	8	3.62%

* Base: 221 encuestas efectivas que respondieron "No compraría algunos productos"

(Ver Anexo 29) Listado productos que las amas de casa no comprarían bajo la modalidad de marcas propias.

“En la anterior tabla se presentan los doce productos que las amas de casa dicen que no comprarían bajo la modalidad de marcas propias, muchos de éstos productos no poseen ningún reto desde el punto de vista de manufactura; luego, piensa el investigador, que ésta negatividad corresponde más a malas experiencias que ha sufrido el ama de casa al

ensayar estas marcas propias y haberlas encontrado muy bajas en la relación calidad – precio. Mi apreciación es que el malo no es el producto en si, sino la marca propia que cubre determinado producto, que por una u otra razón no estuvo a la altura de las expectativas de los consumidores.

Esto nos deja una gran enseñanza: el negocio no es sacar un producto y ponerle una etiqueta con precio reducido, la clave está en sacar un producto “competitivo” tanto en calidad como en precio. Realmente en ésta pregunta las amas de casa no están negándole la oportunidad a productos que se creería que por su complejidad en elaborarlos el fabricante no sería capaz de sacarlos al mercado de manera competitiva, sino que en forma indirecta nos están señalando qué productos básicos, muchos de ellos carentes de procesos de manufactura, no están dando a la medida. Vuelvo y me remito a lo que se quiso expresar por parte de las amas de casa en las sesiones grupales con relación al tema de marcas propias, ellas dijeron “esta bien que seamos pobres pero no por eso vamos a aceptar productos carentes de calidad ó de capacidad de ofrecer satisfacción”.

➤ **atributos más sobresalientes que exigen las amas de casa en un producto con marca propia para que este sea adoptado.** Para el fabricante de marcas propias es importante conocer del consumidor: cuáles son los atributos y beneficios que para él ó ella son relevantes de encontrar en una marca propia; de esta manera el fabricante cuidará en asegurarse que su oferta lleve consigo dichos pre-requisitos para lograr cautivar a su cliente final.

“Los resultados obtenidos nos dicen que la calidad es el primer atributo en importancia entre el 79% de la muestra, en segundo término esperan encontrar un precio económico (56% de la muestra), en tercer término que tenga una buena presentación (13%); desean también encontrar variedad en el producto (11%): con esto se refieren a que exista una extensión de línea, es decir, varios tamaños, varios sabores, varias presentaciones, etc. Luego se incorporan otros elementos menores pero no por ello menos relevantes, a saber: Prestigio del supermercado (8.6%), disponibilidad del producto (7.8%), empaque (5.7%),

En las entrevistas grupales se detectó que el prestigio del establecimiento tiene mucho que ver en la escogencia ó no de una marca propia; es decir, el consumidor se siente más cómodo cuando tiene que decidirse por una marca propia proveniente de una cadena de gran prestigio que cuando tiene que decidirse por otra que lleva la marca de un almacén no muy conocido ó prestigiado”.

Si tomamos la población total de amas de casa de los estratos 3, 4, y 5 de la ciudad de Medellín, vamos a encontrar que en el subsegmento de amas

de casa que adquieren marcas propias hay un mayor porcentaje de amas de casa que trabajan, que tienen un concepto mas claro de lo que es una marca propia y que por estratos socioeconómicos, a medida que se asciende de estrato, mayor es el conocimiento sobre lo que se conoce por marcas propias.

- “Del total de amas de casa encuestadas, el 85.5% dijo adquirir marcas propias; es decir, un alto porcentaje de ellas se lleva para su hogar por lo menos un producto con marca propia. Esta cifra revela el alto grado de difusión que están teniendo las marcas propias en Colombia.
- Si medimos esta adopción por niveles socioeconómicos, encontramos curiosamente que el estrato 4 ha adoptado las marcas propias en mayor porcentaje que el estrato 3 y que el 5 un poco más que el 4. También se detecta una ligera variación de relativa baja adopción con las amas de casa de mayor edad, se podría decir que son consumidoras mas aferradas a sus marcas tradicionales.
- Las amas de casa que dijeron no adquirir marcas propias, dieron ciertas razones para no hacerlo: Los establecimientos que ellas frecuentan no manejan marcas propias, lealtad a la marca tradicional, desconocen la existencia de las marcas propias, otras no las patrocinan por considerarlas de mala calidad, y las otras razones son atribuibles a malas experiencias con esta nueva modalidad y por sus hábitos de compra. Estos indicadores le están diciendo a los ejecutivos de mercadeo de las marcas propias, qué hacer para lograr una mayor difusión de las mismas.
- Las amas de casa que adquieren las marcas propias, proyectan una actitud favorable hacia ellas. Esa evaluación nos da una idea que el concepto ha pegado y de manera muy fuerte. Este patrón se encontró a nivel global, por estratos y por edades.
- El consumidor de marcas propias está de acuerdo en que existe algo de correlación inversa entre situación económica del país y auge de las marcas propias.
- Las amas de casa estuvieron de acuerdo con que el empaque de los productos con marca propia es importante y se le debe poner cuidado para que sea competitivo frente a los empaques de la competencia; pero a la vez acuden al buen juicio del hombre de mercadeo para que tampoco exagere sus gastos en éste ítem, a tal punto que indique derroche y mayores costos en el mismo.
- Las amas de casa nos confirman la hipótesis de que, a mayor prestigio del establecimiento que ofrece su marca propia, mayor es la propensión de

éste a inducir al ama de casa al ensayo de la marca propia y a su posterior recompra. La imagen del establecimiento con todos los componentes que la constituyen, juega un rol influenciador de primera línea.

- No todas las amas de casa están convencidas de que cualquier tipo de producto se puede sacar con marca propia; por lo menos un 21% de la muestra así nos lo hizo saber. Este escepticismo se nota mas en el estrato 3, entre el segmento de edades comprendidas entre 25 y 44 años y las salarios entre 1 a 3 salarios mínimos. Es probable que este resultado esté confirmando la hipótesis de que los estratos más desfavorecidos son también los menos informados, me refiero a que desconocen que en otros países mas desarrollados, las marcas propias, han permeado todas las categorías de productos.
- Las amas de casa no sienten ninguna clase de complejo ó pena por el hecho de incluir en sus compras productos con marcas propias. Curiosamente las más firmes en esta postura actitudinal son las que tienen ingresos más altos.
- Las amas de casa están de acuerdo con la idea de que la demanda por las marcas propias seguirá creciendo, siendo las más entusiastas las amas de casa con edades por debajo de los 25 años y las de ingresos entre 3 y 7 salarios mínimos. Este indicador nos está diciendo la buena receptividad que están teniendo las marcas propias en nuestro país y que su aceptabilidad no obedece a una moda o a una reacción corto placista. Señores empresarios: Les nació otro competidor que vino para quedarse y que trae una tendencia muy favorable y con visos de seguir creciendo en toda la estructura industrial.
- Existe un segmento bastante numeroso de amas de casa (43%) que no les gusta para nada la idea de que los supermercados traten de reducir el número de marcas por categoría, dejando las tres que más rotan e incluir entre ellas a sus marcas propias; no están de acuerdo en que los supermercados por tratar de implementar éste criterio hagan desaparecer su marca favorita, algunas son del pensamiento que si ese es el trato que le piensa dar “equis” supermercado, ellas estarían dispuestas a abandonarlos, como de hecho algunas de ellas manifestaron haberlo hecho. Estos grupos” rebeldes “se detectan mas en los estratos 3 y 4, entre los grupos de edades comprendidas entre 45 y 54 años y entre las amas de casa con 7 a 20 salario mínimos.
- Las amas de casa asocian “marcas propias” con: Nombre del almacén, producto económico, producto de buena calidad, y otras características menores. Lo anterior nos dice que las marcas propias están registradas en la mente del consumidor -top of mind- con los principales rasgos ó atributos

para lo que fueron hechas; de pronto los creadores en Colombia, de esta innovación deberían de preocuparse mas por hacerle ganar puntos al rasgo “calidad” que aparece registrando pero de una manera no muy prominente.

- Cuando se le pidió a la ama de casa que evaluara a las actuales marcas propias desde una gama de características importantes en todo producto que compite dentro de un supermercado, sus percepción es arrojaron los siguientes resultados: Con calificación de bueno: Calidad, variedad de surtido, precio, empaque, y por último, la menos evaluada, esfuerzo promocional. La evaluación fue de bueno, no se dijo ni muy bueno ó excelente. Ahora bien, si los directores de estas marcas consideran estratégico procurar que en una posterior evaluación los consumidores las perciban como muy buenas ó excelentes en dichas características, tienen en estos resultados su punto de partida.
- La muestra que integran las amas de casa que dijeron adquirir marcas propias, nos dice que en promedio se gastan un 27% del total del dinero destinado mensualmente a la adquisición de alimentos procesados, granos, artículos de aseo personal y del hogar, en marcas propias. Esta cifra plantea un alto compromiso para los que están dedicados a administrarlas y también un gran reto para los que tienen que competir las.
- Nos dicen una vez mas las amas de casa que los atributos que más exigen en una marca propia para que ésta sea adoptada son: Calidad (79% de la muestra), precio económico (56%), buena presentación (13%), variedad en el producto (11%) y otros elementos menores como: Prestigio del supermercado (9%), disponibilidad del producto (8%) y el empaque (6%)²⁸.

²⁸ Las Marcas Propias desde el punto de vista del fabricante. Op. cit., Disponible en Internet: <http://www.eafit.edu.co/NR/rdonlyres/A4F1509C-BE09-4641-9BAB-9C9CB051FBD2/0/cuaderno4.pdf>

5. ANÁLISIS DE MERCADO DEL PRODUCTO

Hace diez años había una diferencia muy perceptible en el nivel de calidad de los productos de marca del de los productos de marca blanca. Hoy esa diferencia ha disminuido; el nivel de calidad de los productos blancos es más alto que nunca y es más consistente, sobretodo en las categorías de productos que históricamente se habían caracterizado por su escasa capacidad de innovación. Los distribuidores que contratan la producción para marcas blancas han perfeccionado sus procesos de aprovisionamiento y supervisan la calidad más meticulosamente²⁹.

“Las cadenas minoristas más innovadoras de Estados Unidos han enseñado al resto del sector la forma de desarrollar líneas de productos para marcas blancas que ofrecen una calidad superior a la de las marcas de ámbito nacional.

Consideremos la línea de 1.500 artículos *President~ Choice* de Loblaws, que abarca la chocolatina líder de ventas en Canadá. Como resultado de un meticuloso aprovisionamiento mundial, Loblaws puede apretar a las marcas nacionales entre los productos de alta gama de *President's Choice* y la línea de productos normales de la marca blanca Loblaws. Y *President~ Choice* ha sobrepasado ya los límites de los establecimientos propios de Loblaws. Actualmente, quince cadenas americanas de supermercados venden los productos *President's Choice* como línea de alta gama de su marca blanca.

Las marcas blancas están continuamente expandiéndose hacia nuevas categorías de productos. Su crecimiento sigue unas tendencias generales muy claras en los supermercados; por ejemplo, las marcas blancas se han extendido mucho más allá de las tradicionales estanterías de leche y guisantes en lata, y ahora incluyen artículos para el cuidado de la salud y la belleza, productos de papel como los pañales y también refrescos. Las ventas de productos blancos, en categorías como las de ropa y cerveza, también han aumentado. Debido a esa expansión, aumenta también la aceptación por parte de los consumidores.

Cuantos más productos blancos de alta calidad existan en el mercado, más se inclinarán los consumidores a preferirlos frente a un producto de marca más caro. Pertenecen ya al pasado los días en que comprar productos blancos representaba un estigma.

Algunos fabricantes de marca producen para las marcas blancas sólo con el fin de aprovechar los excesos ocasionales de capacidad productiva. En esa

²⁹ QUELCH, J.A. y HARDING, D. Gestión de Marcas, Bilbao: Ediciones Deusto, 2000 p. 99-109.

circunstancia, puede parecer tentador producir para marcas blancas. Pero hay que tener mucho cuidado. Este sistema puede funcionar bien para la empresa durante cierto tiempo, pero la producción para marcas blancas puede actuar como narcótico. Un fabricante que empieza a hacer productos blancos con el objeto de aprovechar su exceso de capacidad productiva, puede verse pronto aceptando pedidos de productos blancos de categorías en las que la cuota de mercado de su propia marca es baja".

Esta decisión incide negativamente en los proveedores cuyos productos son comercializados en estas grandes cadenas, ya que se presenta un escenario de competencia entre las marcas nacionales y las marcas cuyo nombre pertenece a la cadena de almacenes.

Si se hace el análisis del negocio del *retailing*, éste se puede definir en una sola frase: Utilidad por metro cuadrado. Es decir, las grandes cadenas de almacenes deben aprovechar al máximo un espacio definido (punto de venta) comercializando productos de alta rotación, con márgenes de contribución atractivos para el negocio y que permitan satisfacer las necesidades de los consumidores finales. Para lograr esto es necesario contar con productos con las características mencionadas anteriormente, en cada una de las categorías del almacén de cadena. Esta situación ha llevado a una lucha permanente de los proveedores de marcas nacionales que buscan que sus productos sean comercializados por las grandes cadenas de almacenes y por contar con un sitio de privilegio, medido éste no solo en términos de espacio en los puntos de venta, sino también por las características de las negociaciones realizadas con ese canal de distribución.

Tomando en cuenta este escenario es claro que este concepto le permite a las grandes cadenas de almacenes ofrecer a los consumidores una alternativa diferente de productos con el respaldo de proveedores reconocidos como líderes del mercado. Pero se debe estudiar si así como representa una alternativa diferente para las grandes cadenas de almacenes y para los proveedores cuyos productos son reconocidos, significa una amenaza para aquellas empresas cuyos productos son reconocidos como líderes y pone en riesgo su permanencia en el mercado a través del canal detallista.

Igualmente se deben contestar los siguientes interrogantes: ¿En qué productos y categorías se desarrollan marcas propias? ¿Cómo es el comportamiento de las marcas propias en cada una de esas categorías? ¿Qué instrumento podrían utilizar los autoservicios y las empresas proveedoras de marcas propias y nacionales para medir en qué categorías se debería desarrollar una estrategia de marcas propias?

En un mundo de escasos recursos, los consumidores optarán por el producto que tenga el precio más bajo siempre que los demás factores sean

constantes. El hecho de que la empresa tenga información exacta acerca de sus costos y de la demanda carece de importancia. La empresa que escoge la mejor combinación de calidades, cantidades y precios de producción finalmente sobrevivirá, forzando a las otras empresas a imitadas, cuando menos, si desean sobrevivir también. Esto se denomina principio de supervivencia.

Es así como las empresas, para permanecer en el mercado, han tomado decisiones tales como formar vínculos con sus rivales para adquirir nuevas empresas, realizar alianzas y consolidar nuevas compañías. En esa búsqueda constante de las empresas por consolidar sus productos en el mercado y por ofrecer nuevas alternativas al consumidor final ha hecho su aparición en el mercado el concepto de las Marcas Propias.

Día a día las grandes cadenas de almacenes ofrecen a los consumidores, en sus diferentes categorías de productos, nuevas alternativas a través del concepto de marcas propias. Es decir se libra una guerra feroz entre los proveedores para obtener cada día mayores espacios de exhibición, que luego se vean representados en el volumen de unidades vendidas³⁰.

“Podemos concluir, que a la fecha en Colombia, el concepto de marcas propias ya no es materia de alarma o de caos entre los fabricantes. Se podría decir que han llegado a un nivel de conciencia y a considerarlas como una marca más en el mercado, con la que tienen que aprender a convivir, les guste o no les guste, por que es un proceso que no tiene marcha atrás”³¹.

“Entre las empresas que llamamos tipo A, que aceptaron la idea desde un inicio y que de paso le fabricaron a las cadenas, se observa que no a todas les ha ido o les está yendo bien; algunas les ha ido regular y otras han quebrado. Las empresas que han cerrado se deben, principalmente, a que se dedicaron a fabricar solamente marcas propias y por consiguiente disminuyó su rentabilidad. Acompañando la anterior situación con tratos fuertes por parte de las cadenas, mal cálculo de los costos e insuficientes actividades de mercadeo, por parte de la cadena.

A los que les está yendo bien, por el contrario, son expertos negociadores, saben muy bien hasta dónde pueden bajarse en una propuesta de negociación, tienen al día sus sistemas de costos, que les permite conocer cuál es el estado de salud de cada referencia, y así saber qué propuesta deja de ser atractiva y cuál no, y lo

³⁰ Ibid., p.74

³¹ Las Marcas Propias desde el punto de vista del fabricante. Op. cit., Disponible en Internet: <http://www.eafit.edu.co/NR/rdonlyres/A4F1509C-BE09-4641-9BAB-9C9CB051FBD2/0/cuaderno4.pdf>

más importante no descuidan la actividades de producción y mercadeo de su marca insignia.

Consideran que si la descuidan, ellos mismos se encargan de destruirla. Piensan que la actividad de maquilar, bien manejada, es negocio. La clave es tener muy claros y bien distribuidos los costos.

Compartamos la opinión de uno de ellos: “ ya que nos hemos metido en el cuento de las marcas propias, tenemos que seguirlo haciendo, aunque no nos guste mucho, porque si no lo hacemos, lo vemos hacer y es preferible buscar manejar la participación como productor, así no sea mi marca, sino la marca que yo produzco como maquilador. De todas maneras en la suma yo voy a mantener una participación en el mercado, no hacerlo es darle la oportunidad a que otro lo haga. Inclusive se dio el caso en Colombia, de que muchos fabricantes nacionales se negaron a fabricarle a una cadena, equis producto, obligándola a importar marcas maquiladas en el exterior”. Las empresas que hemos llamado tipo B, que fabrican marcas líderes en el mercado, ya sean compañías nacionales o multinacionales, continúan con la política de no hacer marcas propias para las cadenas, consideran que todo su esfuerzo se debe concentrar en hacer un excelente mercadeo a su marca insignia y no distraer esfuerzos en nada distinto. Piensan que el consumidor es muy hábil y en el momento en que se da cuenta de que la marca propia, que encuentran en el estante, la fabrica la compañía líder, asume que no debe haber mayor diferencia en calidad entre ambas marcas y por lo tanto es conveniente llevarse la de menor precio, que por lo regular es la marca propia.

También estas empresas son muy conscientes de que, a través de los años, han construido una imagen de marca que les ha valido grandes cantidades de dinero, ya que han invertido en grandes campañas publicitarias y promocionales; luego ellos no pueden patrocinar algo que vaya en contra de esa inversión.

Además son empresas que confían mucho en su alta tecnología y por lo tanto, creen poco probable que las imiten, y si ese fuera el caso, para eso tienen un mercadeo, basado en la innovación continua, que propende por una protección de la marca.

Más bien estas empresas tratan de construir estrategias tendientes a proteger su marca líder, mediante la introducción de otra marca de combate, que a la vez que neutraliza los ímpetus destructivos de la marca propia, distrae la demanda con un precio menor y más competitivo frente a la marca de la cadena. Complementario a lo anterior, también desarrollan programas anuales de mercadeo, en los cuales, incorporan prácticas publicitarias y promocionales, tendientes a mantener la lealtad permanente de sus clientes hacia la marca insignia.

Por último, tenemos las empresas tipo C. Se diría que en esta categoría habría que distinguir dos clases de empresas: Las unas que son marcas que tienen una

relativa participación de mercado que les permite ocupar un tercer, cuarto o quinto lugar, y que por ello se pueden sostener aún en los supermercados; estas empresas todavía tienen con que seguir dando la batalla, no maquilan para terceros, más bien conservan todos sus recursos para seguir innovando el producto y hacerle mejoras a la marca, de tal manera que ofrezca al público mayor valor que sus competidores. Se preocupan por introducir y aplicar todos los adelantos tecnológicos posibles, tendientes a mejorar su productividad, y tener una favorable posición en costos para soportar los embates de la competencia en materia de precios.

El segundo grupo de empresas tipo C, ya han soportado los efectos de la introducción de las marcas propias, y posiblemente como resultado de ello, han perdido varios puntos de participación, situación ésta que los deja muy mal parados frente a los dueños de las cadenas; tienen unos costos de fabricación bastante altos, que los imposibilita para hacer cualquier contraataque en materia de precios, no han tenido, y posiblemente no tendrán, ninguna oportunidad de ser llamados por alguna cadena para que les maquilen marcas propias y posiblemente, muchos de ellos serán descodificados, toda vez que la tendencia de las grandes cadenas es la de simplificar el número de marcas por categoría para así asegurar una alta rotación y por ende buenos resultados financieros en lo que tiene que ver con la relación: espacio-rentabilidad.

5.1. MAQUILA

5.1.1. Acciones que vienen implementando o que piensan implementar los fabricantes, capaces de controlar o neutralizar esta tendencia, con el fin de no dejarse afectar por la práctica, de las marcas propias.

➤ **Reacciones iniciales de los fabricantes ante la aparición de las marcas propias en Colombia.** Aquí se pueden distinguir tres tipos de empresas a saber: empresas tipo A, aquellas que vieron desde un principio con buenos ojos a las marcas propias; empresas tipo B, las que las vieron como una marca competidora más y dispuestos a enfrentarlas, y por último las empresas tipo C, que tuvieron dudas de si aceptar o no las propuestas de las cadenas para que ellos las fabricasen. A continuación hablaremos de cada una de ellas³².

“Empresas tipo A. Estas empresas vieron la aparición de las marcas propias como una oportunidad, pensaron que sería una buena alternativa el ofrecerse como

³² Ibid., Disponible en Internet: <http://www.eafit.edu.co/NR/rdonlyres/A4F1509C-BE09-4641-9BAB-9C9CB051FBD2/0/cuaderno4.pdf>

maquiladores de las cadenas, de esa manera lograban ventajas como las siguientes:

- Una mayor participación conjunta, al sumar su marca más la marca que le harían a la cadena. De esta manera lograrían ciertas economías de escala, reducirían capacidad ociosa y optimizarían muchos recursos de la compañía. Además, impedirían que otra firma se beneficiara y los afectara a ellos.
- Gozar de unas muy buenas relaciones comerciales con la cadena-cliente y así lograr ciertas concesiones de ésta, como disfrutar de más espacio de exhibición en los anaqueles y de ciertas actividades promocionales conjuntas.
- El no cargar con ciertos costos de mercadeo para impulsar la venta de la marca propia. Se espera que en caso de necesidad lo debe hacer el dueño de la misma, en este caso la cadena.

Empresas tipo B. En esta categoría se ubican, por lo general, la marca líder y las empresas multinacionales, que por política no se prestan para maquilar marcas propias para las cadenas y que más bien adoptan la postura de visualizar a la marca propia como un competidor más. Estas empresas tienen muy claro el posicionamiento de su marca y confiados, en que a través de años de dedicación, han construido un “brand equity” sólido y una admirable diferenciación de producto, continúan practicando un mercadeo total y uniforme. Eso sí, piensan que si le maquilan a las cadenas, estarían atentando contra su propia marca. Además, ellos consideran que dadas las características de su marca, en el plano tecnológico y de mercadeo, es poco el daño que las marcas propias les pueden hacer.

Empresas tipo C. Estas empresas, en un principio, vieron la presencia de las marcas propias como una amenaza a su participación de mercado, pensaron que si les fabricaban a las cadenas, canibalizarían sus propias marcas, con la consecuente pérdida del mercado y se opusieron rotundamente a maquilar a las cadenas. Posteriormente fueron entendiendo las partes favorables de estas alianzas y terminaron, algunas de ellas, por pensar que si ellas no las fabricaban terminarían viendo que otras empresas lo harían por ellas.

➤ **Reacciones hoy de los fabricantes frente a las marcas propias.** Podemos concluir, que a la fecha en Colombia, el concepto de marcas propias ya no es materia de alarma o de caos entre los fabricantes. Se podría decir que han llegado a un nivel de conciencia y a considerarlas como una marca más en el mercado, con la que tienen que aprender a convivir, les guste o no les guste, por que es un proceso que no tiene marcha atrás.

Entre las empresas que llamamos tipo A, que aceptaron la idea desde un inicio y que de paso le fabricaron a las cadenas, se observa que no a todas les ha ido o

les está yendo bien; algunas les ha ido regular y otras han quebrado. Las empresas que han cerrado se debe, principalmente, a que se dedicaron a fabricar solamente marcas propias y por consiguiente disminuyó su rentabilidad. Acompañando la anterior situación con tratos fuertes por parte de las cadenas, mal cálculo de los costos e insuficientes actividades de mercadeo, por parte de la cadena.

A los que les está yendo bien, por el contrario, son expertos negociadores, saben muy bien hasta dónde pueden bajarse en una propuesta de negociación, tienen al día sus sistemas de costos, que les permite conocer cuál es el estado de salud de cada referencia, y así saber qué propuesta deja de ser atractiva y cuál no, y lo más importante no descuidan la actividades de producción y mercadeo de su marca insignia.

Consideran que si la descuidan, ellos mismos se encargan de destruirla. Piensan que la actividad de MAQUILAR, bien manejada, es negocio. La clave es tener muy claros y bien distribuidos los costos. Compartamos la opinión de uno de ellos: “ ya que nos hemos metido en el cuento de las marcas propias, tenemos que seguirlo haciendo, aunque no nos guste mucho, porque si no lo hacemos, lo vemos hacer y es preferible buscar manejar la participación como productor, así no sea mi marca, sino la marca que yo produzco como maquilador. De todas maneras en la suma yo voy a mantener una participación en el mercado, no hacerlo es darle la oportunidad a que otro lo haga. Inclusive se dio el caso en Colombia, de que muchos fabricantes nacionales se negaron a fabricarle a una cadena, equis producto, obligándola a importar marcas maquiladas en el exterior”.

Las empresas que hemos llamado tipo B, que fabrican marcas líderes en el mercado, ya sean compañías nacionales o multinacionales, continúan con la política de no hacer marcas propias para las cadenas, consideran que todo su esfuerzo se debe concentrar en hacer un excelente mercadeo a su marca insignia y no distraer esfuerzos en nada distinto. Piensan que el consumidor es muy hábil y en el momento en que se da cuenta de que la marca propia, que encuentran en el estante, la fabrica la compañía líder, asume que no debe haber mayor diferencia en calidad entre ambas marcas y por lo tanto es conveniente llevarse la de menor precio, que por lo regular es la marca propia.

También estas empresas son muy conscientes de que, a través de los años, han construido una imagen de marca que les ha valido grandes cantidades de dinero, ya que han invertido en grandes campañas publicitarias y promocionales; luego ellos no pueden patrocinar algo que vaya en contra de esa inversión.

Además son empresas que confían mucho en su alta tecnología y por lo tanto, creen poco probable que las imiten, y si ese fuera el caso, para eso tienen un mercadeo, basado en la innovación continua, que propende por una protección de la marca.

Más bien estas empresas tratan de construir estrategias tendientes a proteger su marca líder, mediante la introducción de otra marca de combate, que a la vez que neutraliza los ímpetus destructivos de la marca propia, distrae la demanda con un precio menor y más competitivo frente a la marca de la cadena. Complementario a lo anterior, también desarrollan programas anuales de mercadeo, en los cuales, incorporan prácticas publicitarias y promocionales, tendientes a mantener la lealtad permanente de sus clientes hacia la marca insignia.

Por último, tenemos las empresas tipo C. Se diría que en esta categoría habría que distinguir dos clases de empresas: Las unas que son marcas que tienen una relativa participación de mercado que les permite ocupar un tercer, cuarto o quinto lugar, y que por ello se pueden sostener aún en los supermercados; estas empresas todavía tienen con que seguir dando la batalla, no maquilan para terceros, más bien conservan todos sus recursos para seguir innovando el producto y hacerle mejoras a la marca, de tal manera que ofrezca al público mayor valor que sus competidores. Se preocupan por introducir y aplicar todos los adelantos tecnológicos posibles, tendientes a mejorar su productividad, y tener una favorable posición en costos para soportar los embates de la competencia en materia de precios.

El segundo grupo de empresas tipo C, ya han soportado los efectos de la introducción de las marcas propias, y posiblemente como resultado de ello, han perdido varios puntos de participación, situación ésta que los deja muy mal parados frente a los dueños de las cadenas; tienen unos costos de fabricación bastante altos, que los imposibilita para hacer cualquier contraataque en materia de precios, no han tenido, y posiblemente no tendrán, ninguna oportunidad de ser llamados por alguna cadena para que les maquilen marcas propias y posiblemente, muchos de ellos serán descodificados, toda vez que la tendencia de las grandes cadenas es la de simplificar el número de marcas por categoría para así asegurar una alta rotación y por ende buenos resultados financieros en lo que tiene que ver con la relación: espacio-rentabilidad.

➤ **Que acciones realizan actualmente las empresas para enfrentar las marcas propias.** La impresión que le queda al investigador es que hay empresas que son indiferentes a este hecho, y por lo tanto, siguen con su marketing habitual. Otras empresas han reaccionado y vienen haciendo una labor de marketing que más adelante se detallará; y por último están las empresas que siguen como en una especie de letargo, esperando a ver que sucede y no hacen nada diferente³³.

A continuación se lista una serie de acciones desplegadas por las empresas frente a las marcas propias:

³³ QUELCH, Op. cit., p.81.

- Buscar una cadena para fabricarle su marca propia y así incrementar su volumen de ventas o en otros casos más drásticos, tratar de quitar al proveedor que le maquila a la cadena para servir de reemplazo.
- Atacar o desarrollar otros canales de distribución, en donde los actuales niveles de venta son bajos.
- Hacer un buen marketing, a través de la innovación de productos y empaques, mejorando los productos actuales, introduciendo extensiones de línea y promociones en el punto de venta.
- Introducir la marca propia como un competidor más, y elaborar estrategias de mercadeo tendientes a neutralizarla, tales como: conocer el producto, la imagen de marca, campañas publicitarias tendientes a mantener la recordación de marca y la lealtad en la recompra, etc.
- Introducir al mercado otra marca de la misma compañía, con ligeras variaciones, y con un precio menor, para que entre a guerrear a la marca propia y proteja a la marca insignia.

5.1.2 Nivel de disposición para invertir en tecnología dirigida a las marcas propias, por parte de los fabricantes de éstas, y cambios presentados en su estructura organizacional.

➤ **Disposición para invertir en tecnología dirigida a las marcas propias:** en esta oportunidad se quiere conocer la actitud o predisposición de este grupo de empresas fabricantes de marcas propias, para invertir en tecnología que directamente mejore su posición competitiva, en el ramo de las marcas propias. lo anterior nos da una percepción sobre qué tanto estos empresarios están visualizando el negocio de marcas propias como una aventura a largo plazo o visto de otra manera, qué tanto están protegiendo este negocio, para que no se deteriore por efectos de no estar al tanto del progreso tecnológico.

Los resultados fueron los siguientes:

- Mucha disposición para invertir en tecnología dirigida a las marcas propias: 50%..
- Poca disposición para invertir en tecnología dirigida a las marcas propias: 21.4%.

- Ninguna disposición para invertir en tecnología dirigida a las marcas propias: 28.6%.

La anterior postura actitudinal nos indica muy claramente que la mitad de los empresarios perciben la variable tecnología como una opción necesaria de acompañamiento a las marcas propias, es decir, como un factor o ingrediente indispensable para el aseguramiento de una larga vida de éstas. Su opinión refleja, en cierto grado, una alta consideración a las marcas propias, como una actividad principal y no tangencial o marginal.

La otra mitad de empresarios dejan entrever que las marcas propias no requieren, de manera directa, una inversión en tecnología. Le queda al investigador la sensación de que para estas empresas, las marcas propias son algo marginal, en algunos casos algo incierto, una actividad en la cual no se le puede hacer inversiones de manera directa o abundante. Para tener una opinión más cercana a sus posturas actitudinales se le pidió, a cada subgrupo de empresarios, el por qué de sus disposiciones hacia la inversión en tecnología y así fue como las respaldaron³⁴.

Tabla 4 “Razones de Grado de Disposición a Invertir en Tecnología”

GRADO DE DISPOSICIÓN	RAZONES
Mucha	<input type="checkbox"/> Se enfrenta a mucha competencia. <input type="checkbox"/> Hay que mejorar la calidad. <input type="checkbox"/> Las marcas propias permiten la supervivencia de la compañía. <input type="checkbox"/> Para ambas marcas se utiliza la misma tecnología. <input type="checkbox"/> Necesitamos aumentar la productividad y reducir costos.
Poca	<input type="checkbox"/> Las marcas propias no son nuestra razón de ser. <input type="checkbox"/> Sale más rentable en la medida en que no se exagere la inversión.
Ninguna	<input type="checkbox"/> El negocio de las marcas propias es poco estable. <input type="checkbox"/> A las marcas propias les trasladamos, en menor cuantía, los adelantos tecnológicos de nuestra marca de fábrica. <input type="checkbox"/> Las marcas propias no son tan importantes como las marcas de la compañía. <input type="checkbox"/> Las marcas propias las tenemos para utilizar la capacidad ociosa.

➤ **Cambios Que Se Pueden Originar En La Estructura Organizacional De Las Empresas A Partir De Gestionar Las Marcas Propias.** La percepción es que la maquila, hecha por empresas de tamaño mediano o grande, representa para estas empresas una función o desempeño marginal, por lo tanto, el comprometer a otras dependencias hasta el punto que se vean obligados a crear nuevos cargos y adquirir más maquinaria, no es del caso. Muchos de los entrevistados dieron a

³⁴ Ibid., p.81

entender, que los pedidos de la marca propia se llenaban con la producción regular de la marca del fabricante, es decir, no hay tal fórmula especial o diferente que los obligue a desmontar los equipos para preparar una producción especial o distinta, de tal manera, que en esos casos lo único que hay que hacer es programar la producción y saber el momento en que hay que cambiar de envase y de etiqueta.

En estas circunstancias, las dependencias más exigidas o comprometidas son producción, programación de la producción; otras dependencias igualmente comprometidas son las que tienen que ver con presupuestos, costos y despachos. La parte del mercadeo corre por cuenta de la cadena: ellos tienen definido el volumen, y el pedido ya viene listo, no hay que generarle flujo. Básicamente lo que están haciendo los maquiladores grandes es utilizar su capacidad ociosa, alcanzando altos niveles de productividad y reduciendo costos; la parte administrativa sigue igual.

Para el caso de las empresas pequeñas, el efecto es un poco distinto. Deben reestructurar sus compañías, mejorar su tecnología y sus niveles de producción, enganchar más gente porque, de todas maneras, es un crecimiento de su empresa.

Generalizando, se puede afirmar que la realización de la marca propia, afecta la parte operativa de una empresa, pero se aconseja que no afecte en lo posible los planes estratégicos que la compañía tiene para cada una de sus marcas³⁵.

5.1.3. Personificación de las cadenas que patrocinan las marcas propias.

➤ **Análisis del perfil de las cadenas bajo el papel de dueños de marcas propias:** Para definir el perfil de las cadenas bajo el papel de dueños de marcas propias se utilizaron los patrones de la escala de diferencial semántico⁷, tanto para las empresas maquiladoras, como para las no maquiladoras. Lo que se busca con la construcción del perfil de las cadenas, es que los fabricantes y no fabricantes de marcas propias, supongan que éstas, en el papel de dueños de las marcas propias, son una persona y a partir de dicha suposición expresen los rasgos de personalidad que las caracterizan.

Perfil desde el Punto de Vista de los Fabricantes Maquiladores Los maquiladores piensan que los almacenes de cadenas bajo el papel analizado se caracterizan mucho por ser una persona: oportunista (2.57), hábil para los negocios (2.85), competitiva (2.71), ambiciosa (2.42), seria en sus actos (2.5), profesional brillante (2.42), poseedora de recursos (2.64),

³⁵ Ibid., p. 81.

poseedora de mente abierta (2.42), madura (2.35), influenciadora (2.35), poseedora de conocimientos modernos (2.5), impulsiva (2.42), estructurada (2.5), visionaria (2.35) y audaz (2.35)

Este mismo grupo de fabricantes, piensa que las cadenas tienen algo de las siguientes características:

Arbitrarias o reguladoras de precio (1.85), adaptadoras de posiciones gana/pierde (gana la cadena / usted pierde) (1.85), imitadoras (2.28), son personas que no tienen fronteras (2.14), innovadoras (2), atrevidas (2.07), administran el cambio (2.28), despiadadas (1.71), no saben perder (2.07), piensan que se las saben todas (2.28), les gusta aparentar (2) y ser independientes (2.14).

Finalmente, opinan que las cadenas no se caracterizan como: manipulador del mercado (1.57), usurpador de roles (1.64), desleal (1.28), solapado (1.28) y egoísta (1.64). 18,2.

Perfil desde el Punto de Vista de los Fabricantes no Maquiladores Las empresas que no producen marcas propias opinan que las cadenas bajo el papel de dueños de dichas marcas, se caracterizan mucho por ser: oportunistas (2.57), adaptadoras de posiciones gana/pierde (Gana la cadena/pierde usted) (2.57), hábil para los negocios (2.64), competitivas (2.35) y ambiciosas (2.64).

Los no maquiladores opinan que los almacenes de cadenas se caracterizan algo por ser personas: arbitrarias o reguladoras de precio (1.78), manipuladoras del mercado (2.14), imitadoras (2.21), que no tienen fronteras (1.92), usurpadoras de roles (1.78), desleales (1.78), atrevidas (2.28), administradoras del cambio (1.85), serias en sus actos (1.78), profesionales brillantes (1.92), poseedoras de recursos (2.07), poseedoras de mente abierta (2.07), maduras (2.14), influenciadoras (2.14), piensan que se las saben todas (1.92), poseedoras de conocimientos modernos (2), impulsivas (2), les gusta aparentar (1.85), estructuradas (2.21), independientes (2.14), visionarias (2.14), egoístas (1.92) y audaces (2.21)³⁶.

“También se concluye que el grupo en mención afirma que las cadenas dueñas de productos con marcas propias no son o no tienen nada de: innovadoras (1.35), despiadadas (1.64), solapadas (1.42) y de no saber perder (1.64).

³⁶ Las Marcas Propias desde el punto de vista del fabricante. Op. cit., Disponible en Internet: <http://www.eafit.edu.co/NR/rdonlyres/A4F1509C-BE09-4641-9BAB-9C9CB051FBD2/0/cuaderno4.pdf>

Diferencias y Similitudes entre el Perfil sobre las Cadenas bajo el papel de dueñas de Marcas Propias realizado por los Maquiladores y por los no Maquiladores Para un mejor entendimiento de los análisis anteriores, se aclara que, cada uno de los grupos de fabricantes, presenta un perfil diferente, debido a que el grado de caracterización de los rasgos puede variar en razón de la condición de ser o no ser maquilador de marcas propias; es aquí donde radica la importancia de estudiar las diferencias y similitudes entre estos.

Las diferencias entre el perfil de las cadenas como dueñas de marcas propias por maquiladores y no maquiladores en el grado de caracterización mucho, algo y nada son:

- Los maquiladores piensan que las cadenas no manipulan el mercado (1.57) en cambio, los no maquiladores piensan que las cadenas en algo, manipulan el mercado (2.14).
- Los maquiladores afirman que las cadenas asumen, en algo, posiciones de gana/pierde (Gana la cadena/ Usted pierde) (1.85) y los no maquiladores piensan que las cadenas se caracterizan mucho por dicha posición (2.57).
- Para los maquiladores las cadenas no son usurpadoras de papeles (1.64) pero para los no maquiladores, las cadenas sí son algo usurpadoras de roles (1.78)
- Los maquiladores ven a las cadenas como nada desleales (1.28), pero los no maquiladores ven a las cadenas como algo desleales (1.78).
- Según los maquiladores, los almacenes de cadenas son algo innovadores (2), y los no maquiladores opinan que no son nada innovadores (1.35).
- Para los maquiladores, las cadenas son algo despiadadas (1.71), pero para los no maquiladores, las cadenas no son despiadadas (1.64).
- Los maquiladores piensan que las cadenas son muy serias en sus actos (2.5), y los no maquiladores piensan que las cadenas son algo serias en sus actos (1.78)
- Los maquiladores piensan que los supermercados en algo no saben perder (2.07), y los no maquiladores en algo tienden a ese mismo pensamiento (1.64)
- Los maquiladores dicen que los almacenes de cadenas son profesionales muy brillantes (2.42) y los no maquiladores opinan, en cambio, que son profesionales algo brillantes (1.92).
- Los maquiladores opinan que las cadenas poseen muchos recursos (2.64), y los no maquiladores opinan que poseen algo de recursos (2.07).

- Los maquiladores piensan que los almacenes de cadenas poseen mente muy abierta (2.42), y los no maquiladores opinan que poseen mente algo abierta (2.07).
- Los maquiladores dicen que las cadenas son personas muy maduras y muy influenciadoras (2.35), con una leve tendencia a la opinión de los no maquiladores que opinan, que son algo maduras y algo influenciadoras (2.14).
- Los maquiladores afirman que los supermercados poseen muchos conocimientos modernos (2.5), en cambio, los no maquiladores opinan que poseen algo de conocimientos modernos (2).
- Los maquiladores piensan que las cadenas son muy impulsivas (2.42) y los no maquiladores opinan, de las mismas, que son algo impulsivas (2).
- Los maquiladores dicen que los almacenes de cadenas son muy estructurados (2.5), y los no maquiladores afirman que son algo estructurados (2.21).
- Los maquiladores opinan que las cadenas bajo su rol de dueñas de las marcas propias, son muy visionarias (2.35) y audaces (2.35), en cambio, los no maquiladores opinan que en algo son visionarias (2.14) y en algo son audaces (2.21).
- Los maquiladores piensan que las cadenas no son egoístas (1.64), pero los no maquiladores opinan que las cadenas son algo egoístas (1.92).

Al analizar las similitudes entre el perfil de los dos grupos de fabricantes (maquiladores y no maquiladores) encontramos que ambos piensan, que con mucho grado de caracterización, se encuentran los siguientes rasgos: oportunista, hábil para los negocios, competitivo y ambicioso. Que presentan algo de las siguientes cualidades: arbitrario o regulador de precios, imitador, que no posee fronteras, atrevido, administrador del cambio, piensa que se las sabe todas, le gusta aparentar y ser independiente, y no se caracteriza por ser solapado. El anterior análisis puede conducir a concluir de una manera cuidadosa, que los maquiladores presentan una actitud más favorable hacia las cadenas, como dueños de marcas propias, que la que tienen los no maquiladores, además se puede pensar, que estos últimos, dejan entrever una posición de poder en la relación Fabricante no maquilador y la cadena.

5.2. POTENCIAL DEL MERCADO

El modelo Logístico Binario desarrollado en el trabajo indica a la Actitud Hacia las Marcas Propias como el principal pronosticador de la compra de Marcas Propias. La Inferencia de Precio Calidad, la Conciencia de Valor, la Impulsividad de Compra, la Propensión a las Ofertas, la Influencia de la Publicidad y la Conciencia

de Precio son variables psicológicas y de marketing que explican las compras de productos de marca propia. La Lealtad de Marca, Auto percepción de Eficacia en las compras, la Aversión al Riesgo, la Familiaridad con los Productos, la Confianza en Colas Extrínsecas y la Intolerancia a la Ambigüedad no explican la compra de Marcas Propias. La edad, el tamaño de la familia, el ingreso y la zona de residencia explican la Conducta.

Las marcas propias (MP) son productos que llevan el nombre de una cadena de supermercado u otro que es específico de una tienda y su distribución y venta es limitada a esa cadena de tienda (Narasimhan y Wilcox, 1998). Es también la única marca registrada que se repite por toda la tienda y que aparece en una gran cantidad de categorías de producto (Hoch, 1996). La marca propia es la única por la cual el minorista absorbe toda la inversión en marketing e inventario (Hoch, 1996). Se utiliza los términos “marca privada”, “etiqueta privada” y “marca de tienda” como sinónimos de marca propia (Ong Fon Sim y Lim Hui Min, 2001). A su vez un producto de marca, vendido por el fabricante a través de minoristas es llamada una marca nacional (Narasimhan y Wilcox, 1998).

Las marcas propias tiene un 45% de participación en Suiza, 37% en el Reino Unido, 24% en Alemania y 22% en Canadá (Dhar y Hoch 1997; Hoch, 1996). En Norteamérica la participación de las marcas privadas generalmente aumenta cuando la economía sufre una crisis (Quelch y Harding, 1996). Por esto se estima que debido a la crisis económica de los años noventa, aparecieron en las principales cadenas de supermercados de Chile, marcas propias en casi todas las categorías de productos, habiéndose facturado US\$4,8 millones el año 2000 (Estrategia 2001) y US\$110 el 2001 (Estrategia 2002). Las categorías que mayor participación han logrado en Chile son productos de papel, arroz, bebidas gaseosas, y aceites comestibles, con un participación del 4% en la venta total de productos de supermercado (El Mercurio, 2003). Se considera que en Chile se han dado varias condiciones para que las marcas propias hayan logrado éxito en la venta; ellas son, oferta superior a la demanda, disminución de márgenes, guerra de los canales, desarrollo de grandes superficies de venta, concentración de la distribución, nerviosismo comercial, paridad de las marcas, consumidor “maduro” (más exigente y racional en su compra), aumento espectacular de las promociones, negociación dura con los proveedores, y la restricción económica (Martínez, 2001). En general, se considera que el éxito de las marcas propias se debe a que éstas logran precios a público en promedio 20% más bajos que las marcas nacionales (El Mercurio, 2002; Rajeev e Indrajit 2000). Estas características apuntan hacia la oferta y los productores, pero es importante investigar el por qué del éxito de las marcas propias, desde el punto de vista de la demanda.

¿Por qué los consumidores eligen las marcas propias? ¿Qué factores afectan la conducta de compra? Tres autores, Richardson et al (1996), Burton et al (1998) y Rajeev e Indrajit (2000) han propuesto tres modelos

distintos para explicar el consumo de marcas propias desde el punto de vista del consumidor, dando mayor importancia a factores psicológicos y de marketing. Rajeev e Indrajit (2000) pone énfasis en el riesgo, mientras que Burton et al (1998) da mayor importancia a la actitud hacia las marcas propias (AMP); los dos anteriores no consideran las variables demográficas³⁷.

5.2.1. Productos que adquieren hoy las amas de casa bajo la modalidad de marcas propias. Sería muy importante localizar aquellos productos que hoy en día se vienen consumiendo bajo la modalidad de marcas propias con el fin de observar la magnitud del impacto de éste nuevo concepto en cada una de las categorías de productos; también sería interesante ver a modo de ilustración, qué marcas del fabricante fueron sustituidas por las marcas propias; creo que éstas cifras serían de mucha utilidad para que el fabricante pueda comprender el efecto que las marcas propias hayan podido tener en sus mercados. 19,1.

Tabla 5 Productos que adquieren hoy las amas de casa bajo la modalidad de marcas propias

Artículo	#	%
Arroz	221	57.55%
Azúcar	132	34.38%
Frijol	26	6.77%
Lentejas	11	2.86%
Maíz	5	1.30%
Arveja	1	0.26%
Blanquillo	1	0.26%
Garbanzos	1	0.26%
Otros granos diversos	19	4.95%
Mantequilla	145	37.76%
Atún	133	34.64%
Salsa de tomate	128	33.33%
Detergente	125	32.55%
Salsa mayonesa	111	28.91%
Blanqueador	109	28.39%
Jabón lavar platos	108	28.1%
Pan	73	19.01%
Papel Higiénico	66	17.19%
Jabón en barra para lavar ropa	59	15.36%
Crema dental	57	14.84%
Jabón de tocador	55	14.32%
Leche	52	13.54%
Pastas	50	13.02%
Frutas y verduras enlatadas	47	12.24%
Mecato	38	9.9%
Mermelada	38	9.9%

³⁷ QUELCH, Op. cit., p.99 – 111.

Copitos	26	6.77%
Aceite	25	6.51%
Queso	22	5.73%
Helados	21	5.47%
Pañales	10	2.60%
Otros	35	9.11%

* Base: 384 encuestas efectivas, Las frecuencias de esta tabla incluyen las respuestas "No recuerda la marca"

Según la interpretación de tabla adjunta se aprecia: La categoría de lo que llamamos **granos** es la mas afectada en cuanto a sustitución y dentro de esta gran categoría se aprecia que el arroz, el azúcar, el frijol y las lentejas son los productos mas demandados bajo ésta modalidad; más adelante se podrá apreciar qué marcas del fabricante fueron las más golpeadas.

"Si tomamos la base de encuestados, que fueron 384, las siguientes categorías de productos mas impactados por ésta nueva modalidad son: Mantequilla (37.8% de la muestra la lleva), atún (35%), salsa de tomate (33%), detergente (33%), salsa mayonesa (29%), blanqueador (28%), jabón de lavar platos (28%), pan (19%), papel higiénico (17%), jabón de lavar ropa (15%), entre otros.

El cuadro incluye otras categorías de productos en donde las marcas propias no han hecho su incursión de manera tan generalizada, pero que de todas maneras logran explicar la tremenda difusión que ha tenido esta modalidad de marcas propias.

El lector advertirá que en el cuadro principal la suma de las frecuencias sobrepasa el tamaño de la muestra comprometida debido a que la pregunta estimulaba mas de una respuesta; en concreto, el promedio de productos mencionados por cada ama de casa fue de 5".

5.2.2. Productos que el mercado no comprarían bajo la modalidad de marcas propias. También se aprovechó para conocer del consumidor ¿qué productos no compraría bajo la modalidad de marcas propias? Durante las sesiones grupales se encontró un número bastante amplio de amas de casa que comulgaban con la idea de que en marcas propias el fabricante podía sacar lo que él considerara conveniente, es decir, que rompían con el mito de que en marcas propias hay ciertos productos que no se pueden sacar porque son artículos de consumo personal, íntimos ó cosméticos. Pues bien, en ésta etapa concluyente se quiso probar hasta cierto punto si el consumidor a nivel de grandes poblaciones sigue considerando si algunos productos no creen que puedan ser ofrecidos bajo la modalidad de marcas propias.

Tabla 6. Productos más mencionados, que las amas de casa no comprarían bajo la modalidad de marcas propias

Producto	#	%
Papel Higiénico	25	11.31%
Arroz	23	10.41%
Crema dental	23	10.41%
Detergente	16	7.24%
Leche	16	7.24%
Atún	14	6.33%
Aceite	13	5.88%
Shampoo	12	5.43%
Jabón (de ninguna clase)	11	4.98%
Salsa de tomate	11	4.98%
Mantequilla	10	4.52%
Toallas higiénicas	8	3.62%

* Base: 221 encuestas efectivas que respondieron "No compraría algunos productos"

En la anterior tabla se presentan los doce productos que las amas de casa dicen que no comprarían bajo la modalidad de marcas propias, muchos de éstos productos no poseen ningún reto desde el punto de vista de manufactura; luego, piensa el investigador, que ésta negatividad corresponde más a malas experiencias que ha sufrido el ama de casa al ensayar estas marcas propias y haberlas encontrado muy bajas en la relación calidad – precio. Mi apreciación es que el malo no es el producto en si, sino la marca propia que cubre determinado producto, que por una u otra razón no estuvo a la altura de las expectativas de los consumidores.

Esto nos deja una gran enseñanza: el negocio no es sacar un producto y ponerle una etiqueta con precio reducido, la clave está en sacar un producto “competitivo” tanto en calidad como en precio. Realmente en ésta pregunta las amas de casa no están negándole la oportunidad a productos que se creería que por su complejidad en elaborarlos el fabricante no sería capaz de sacarlos al mercado de manera competitiva, sino que en forma indirecta nos están señalando qué productos básicos, muchos de ellos carentes de procesos de manufactura, no están dando a la medida. Vuelvo y me remito a lo que se quiso expresar por parte de las amas de casa en las sesiones grupales con relación al tema de marcas propias, ellas dijeron “esta bien que seamos pobres pero no por eso vamos a aceptar productos carentes de calidad ó de capacidad de ofrecer satisfacción”.

5.2.3. Partes de la etiqueta de productos con marcas propias, que leen las amas de casa. Unos de los componentes principales de un producto son el empaque y su etiqueta, ellos son los elementos que comunican al consumidor en el punto de venta qué espera recibir de esa marca, le comunica a la ama de casa la imagen que quiere el fabricante proyectar ante ella, le sirve al cliente para enterarse de la procedencia del producto,

de su contenido, de su peso, de los ingredientes empleados, de si posee permiso para su producción, fecha de vencimiento, precio, registro sanitario, etc. Además, en la investigación exploratoria se conoció que el cliente buscaba en la etiqueta el nombre de la empresa que lo fabricaba y ésta información le servía para tener más ó menos confianza en el producto de “marca propia” que intentaba llevar.

Todas estas inquietudes se esperan satisfacer a través de esta pregunta y ayudar al fabricante de marcas propias a reconocerle la debida importancia a éste elemento del producto.

Del total de encuestados, el 11.7% no leen el contenido de la etiqueta ó empaque, el resto sí (88.3%). De éstos, en promedio dicen leer por lo menos dos elementos de la literatura del empaque ó etiqueta. Lo que mas leen es el nombre del producto ó marca (68%), el peso ó contenido (52%), los ingredientes (35%), quién lo fabricó (33%), fecha de vencimiento (17%), y luego con un porcentaje no muy significativo le siguen: precio, registro sanitario, código de barras, presentación del producto, protección del producto y que no esté roto. 19,3.

Tabla 7. Partes del empaque de productos con marcas propias que leen las amas de casa

Partes	#	%
Nombre	229	67.55%
Peso o contenido	177	52.21%
Ingredientes	118	34.81%
Quién lo fabricó	113	33.33%
Fecha de vencimiento	57	16.81%
Precio	13	3.83%
Registro Sanitario	3	0.88%
Otros	5	1.47%

Código de barras (1), presentación (2), protección del producto (1), que no esté roto (1).

Se confirma la propuesta tentativa de que un alto porcentaje, es decir, uno de cada tres consumidores que leen el empaque, se fija en la procedencia del producto ó en otras palabras de la empresa que le fabricó al supermercado esa marca propia y esa información pesa mucho en influenciar la compra a favor ó no de dicha marca.

Estudiando los anteriores resultados por estratos encontramos lo siguiente:

Tabla 8. Partes del empaque de productos con marcas propias que leen las amas de casa, discriminadas por estratos

Partes	Estrato 3		Estrato 4		Estrato 5		Total # Total %	
	#	%	#	%	#	%		
Nombre	110	60.11%	81	73.64%	38	82.61%	229	67.55%
Peso o contenido	105	57.38%	52	47.27%	20	43.48%	177	52.21%
Ingredientes	65	35.52%	41	37.27%	12	26.09%	118	34.81%
Quién lo fabricó	63	34.43%	35	31.82%	15	32.61%	113	33.33%
Fecha de vencimiento	29	15.85%	26	23.64%	2	4.35%	57	16.81%
Precio	5	2.73%	5	4.55%	5	10.87%	15	4.42%
Registro Sanitario	3	1.64%	0	0.00%	0	0.00%	3	0.88%
Otros	0	0.00%	2	1.82%	3	6.52%	5	1.47%

El nombre del producto ó supermercado lo leen de manera predominante en los tres estratos, pero los porcentajes varían alrededor de una relación directa; es decir, estos aumentan en la medida en que se asciende de estrato. Algo parecido ocurre con el atributo precio, registrando el mayor porcentaje el estrato 5.

Una relación inversa se detecta en la información relacionada con el peso ó contenido en donde a medida que se mueve uno de los estratos superiores a los inferiores éste porcentaje se aumenta. En los demás atributos los porcentajes no registran mayores variaciones, excepto en fecha de vencimiento en donde el estrato 4 es el de mayor porcentaje.

5.2.4. Porcentaje de dinero que gastan las amas de casa en productos con marcas propias, con relación al dinero total empleado en el mercado. Es importante conocer qué tanto está impactando esta nueva modalidad de marcas propias en los dineros que el consumidor dedica a adquirir: alimentos procesados, granos, artículos de aseo personal y del hogar.

Para conocer la respuesta se formuló a las amas de casa de los estratos 3, 4, y 5, la siguiente pregunta:

“¿Cuánto dinero gasta usted mensualmente en su rol de ama de casa en: alimentos procesados, granos, artículos de aseo personal y del hogar? Y de ese total ¿cuánto en marcas propias?. Luego con esos dos datos se procedió a calcular el porcentaje que las marcas propias representaban de ese total gastado mensualmente.

La muestra acusa un porcentaje promedio del 26.7%, valor altamente representativo para la economía y para todos los sujetos involucrados en la manufactura y la distribución, porque nos está diciendo en términos de valor

que estas amas de casa se gastan mensualmente una cuarta parte de su dinero, dedicado a esta categoría de productos en mención, en marcas propias, y también nos dice el alto compromiso que han adquirido quienes se encuentran involucrados en esta modalidad de marcas propias de satisfacer con creces a los consumidores que le han brindado su respaldo.

De igual manera plantea un reto muy grande a los demás fabricantes que no tienen nada que ver con marcas propias, porque quiéranlo ó no, les están tomando un alto porcentaje de participación del mercado”.

Tabla 9. Porcentaje de dinero que gastan las amas de casa en marcas propias con relación al dinero total empleado en el mercado

(Cuadro resumido por categorías de porcentajes)

Porcentajes	#	%
1% a 10%	55	14.78%
10% a 20%	93	25.00%
20% a 30%	83	22.31%
30% a 40%	51	13.71%
40% a 50%	28	7.53%
50% a 60%	42	11.29%
60% a 70%	10	2.69%
70% a 80%	8	2.15%
80% a 90%	1	0.27%
90% a 100%	1	0.27%
Total	372	100%

* Base: 372 encuestas, sin respuestas “No sabe/No responde”

Haciendo un análisis de las cifras a través de los distintos segmentos, encontramos lo siguiente:

“Los promedios en los estratos 3, 4, y 5 son: 27%, 26% y 26% respectivamente, lo que indica que no hay variación entre segmentos; es decir, una tremenda homogeneidad en participación de las marcas propias en los tres segmentos.

(Ver Anexo 35), Porcentaje de dinero que gastan las amas de casa en marcas propias con relación al dinero total empleado en el mercado (Cuadro resumido por categorías de porcentajes), discriminado por estratos.

Se cruzó la información con tamaño del hogar para detectar variaciones y lo que se encontró fue lo siguiente:

En hogares con 1 ó 2 personas el porcentaje promedio de las marcas propias es del 32%, con 3 a 5 personas el porcentaje es del 25% y hogares con 6 a 12 personas de 28%. Hablando en términos porcentuales, se podría pensar que en pequeñas unidades familiares y en grandes unidades los porcentajes de participación de las marcas propias es mayor porcentualmente si se compara con unidades intermedias.

(Ver Anexo 36), Porcentaje de dinero que gastan las amas de casa en marcas propias con relación al dinero total empleado en el mercado (Cuadro resumido por categorías de porcentajes), discriminado por tamaño del hogar.

También se cruzó la información con dos segmentos: amas de casa que trabajan y amas de casa que no trabajan y éste fue el resultado: Entre las amas de casa que trabajan el porcentaje promedio dedicado a marcas propias es de un 27% y con las amas de casa que no trabajan éste es de un 26%, lo que indica que no hay una variación sustancial.

(Ver Anexo 37), Porcentaje de dinero que gastan las amas de casa en marcas propias con relación al dinero total empleado en el mercado (Cuadro resumido por categorías de porcentajes), discriminado según trabaja o no”.

5.2.5. Atributos más sobresalientes que exige el mercado en un producto de marca propia. Para el fabricante de marcas propias es importante conocer del consumidor: cuáles son los atributos y beneficios que para él ó ella son relevantes de encontrar en una marca propia; de esta manera el fabricante cuidará en asegurarse que su oferta lleve consigo dichos pre-requisitos para lograr cautivar a su cliente final.

Los resultados obtenidos nos dicen que la calidad es el primer atributo en importancia entre el 79% de la muestra, en segundo término esperan encontrar un precio económico (56% de la muestra), en tercer término que tenga una buena presentación (13%); desean también encontrar variedad en el producto (11%): con esto se refieren a que exista una extensión de línea, es decir, varios tamaños, varios sabores, varias presentaciones, etc. Luego se incorporan otros elementos menores pero no por ello menos relevantes, a saber: Prestigio del supermercado (8.6%), disponibilidad del producto (7.8%), empaque (5.7%).

En las entrevistas grupales se detectó que el prestigio del establecimiento tiene mucho que ver en la escogencia ó no de una marca propia; es decir, el consumidor se siente más cómodo cuando tiene que decidirse por una marca propia proveniente de una cadena de gran prestigio que cuando tiene que decidirse por otra que lleva la marca de un almacén no muy conocido ó prestigiado.

Tabla 10 Atributos más sobresalientes que exigen las amas de casa en un producto con marca propia para que este sea adoptado

Atributos	#	%
Calidad	303	78.91%
Precio Económico	214	55.73%
Buena presentación	51	13.28%
Variedad producto	42	10.94%
Prestigio del supermer.	33	8.59%
Disponibilidad del proa.	30	7.81%
Empaque	22	5.73%
Otros	1	0.26%

* Base: 384 encuestas efectivas

Tabla 11. Atributos más sobresalientes que exigen las amas de casa en un producto con marca propia para que este sea adoptado, discriminados por estratos

Atributos	Estrato 3		Estrato 4		Estrato 5		Total#	Total %
	#	%	#	%	#	%		
Calidad	165	77.83%	98	80.33%	40	80%	303	78.91%
Precio Económico	126	59.43%	63	51.64%	25	50%	214	55.73%
Buena presentación	25	11.79%	18	14.75%	8	16%	51	13.28%
Variedad producto	19	8.96%	14	11.48%	9	18%	42	10.94%
Prestigio del supermerc	14	6.60%	9	7.38%	10	20%	33	8.59%
Disponibilidad del product	17	8.02%	6	4.92%	7	14%	30	7.81%
Empaque	13	6.13%	6	4.92%	3	6%	22	5.73%
Otros	0	0%	1	0.82%	0	0%	1	0.26%

El atributo calidad prima en los tres estratos sin mayores variaciones porcentuales.

Los atributos: buena presentación, disponibilidad del producto, variedad del producto, y prestigio del supermercado, acusan una tendencia a ser más tenidos en cuenta a medida que se mueven de estrato, siendo el estrato 5 el más exigente.

“El estrato 3 tiende a ser el mas sensible al atributo precio económico, aunque los tres estratos lo tienen como el segundo atributo en importancia después del atributo calidad.

En promedio, cada encuestado ofreció dos atributos como requisito para que una marca propia sea adoptada”.

5.2.6. Acciones que puede tomar el fabricante para recuperar nuevamente la lealtad del mercado que antes le compraban sus marcas propias y que por una u otra razón dejaron de consumirlas. El hombre de mercadeo siempre debe escuchar las sugerencias del cliente a manera de corregir algunas fallas en que haya incurrido en sus constantes prácticas de mercadeo; lo anterior le permitirá hacer los correctivos correspondientes para mejorar la aceptabilidad futura de sus productos. Con éste fin se estimuló a las amas de casa a que sugirieran ideas que permitieran al fabricante de marcas propias corregir ciertas fallas y mediante estos correctivos lograr que sus antiguos clientes fuesen nuevamente rescatados en las filas de clientes permanentes.

De las amas de casa llegaron estos aportes:

Tabla 12. Acciones que puede tomar el fabricante para recuperar nuevamente la lealtad de las amas de casa que antes le compraban sus marcas propias y que por una u otra razón dejaron de consumirlas

(sugeridas por las amas de casa)

Acciones	#	%
Bajar los precios	177	46.09%
Mejorar la calidad	149	38.80%
Hacer mas publicidad y promoción	82	21.35%
Mejorar empaque o presentación	25	6.51%
Variar el producto: Sabor, tamaño, etc.	8	2.08%
Sacar mas productos de marcas propias	6	1.56%
Productos con cantidad, peso o contenido exacto	6	1.56%
Ubicar los productos de marca propia en lugares específicos	2	0.52%
Dar mas información del producto, qué lo hace diferente y mas Económico	2	0.52%
No quitar las marcas tradicionales	2	0.52%
Mejorar la atención	2	0.52%
Mantener un surtido completo de marcas propias, para que no falten los artículos	1	0.26%
Ser honestos en los precios de las promociones	1	0.26%
No abusar de productores nacionales adquiriendo materias primas de bajo costo	1	0.26%
Nada, así está bien	24	6.25%

* Base: 384 encuestas efectivas

En primer lugar, para aquellos fabricantes de marcas propias que han perdido clientes, dicen las amas de casa que los dejaron de patrocinar, cuando vieron que sus productos crecían en precios perdiendo la relación calidad de producto - precio, que posiblemente si lo tenían cuando recién se mostraron al público. Es que vuelvo e insisto, el ama de casa hace sus cálculos mentales y encuentra que la marca propia, fuera de ofrecerle unas características satisfactorias de producto, le agrega valor al ofrecerle ese producto a un menor precio del que conseguiría con iguales atributos en

otra marca pero a un mayor precio, luego encuentra la marca propia atractiva y digna de ser adquirida. Cuando el fabricante empieza a romper esa relación incrementando el precio lo que hace es robarle atractividad a la marca propia y hacerla vulnerable frente a ofertas similares o cercanas.

“La segunda recomendación que hacen las amas de casa es mejorar la calidad, y es que el consumidor tiene muy claro este concepto. A través de los años ha aprendido a degustar muchos productos y dentro de ellos, muchas marcas, y hoy estamos frente a un cliente experto que sabe lo que le dan y hasta donde está dispuesto a sacrificar calidad a expensas de un menor precio y hasta donde la calidad recibida no amerita tremendo sacrificio; en otras palabras, en la ecuación: Satisfacción recibida versus dinero, a cambio, ellos quieren que las marcas propias les otorguen más valor entregado, para que valga la pena llevarlas.

Nuestra ama de casa está acostumbrada a recibir los factores estimulantes de la demanda: les gusta que las persuadan, que les digan que un producto ó marca nueva está en el mercado, les gusta que las animen a degustar los productos desconocidos para que ellas, como fruto de degustación, se den cuenta si vale ó no la pena adquirirlos, están acostumbradas a las promociones, etc. ¿Y qué pasa? Que no encuentran esos estímulos como la publicidad y la promoción en las marcas propias.

No olviden los que manejan las marcas propias, que sus productos son como cualquier otra marca que entra a un mercado y por lo tanto no quedan eximidos de las normales prácticas de mercadeo.

También las amas de casa se preocupan por la presentación del producto en los anaqueles, esperan encontrar en las marcas propias un empaque acorde ó competitivo frente a los de sus inmediatos competidores, ello contribuye a mejorar su imagen y a persuadir a que el ama de casa los lleve sin ningún temor.

Como se aprecia en la tabla 11 existen otras sugerencias que fueron manifestadas con menor intensidad; no por ello se deben dejar de lado: Variar el producto en término de sabores, tamaños, etc., sugieren que se saque más productos con marcas propias, que se le ponga mas cuidado a las cantidades en los contenidos de los empaques para que éstas reflejen su verdadero peso y no se presente el producto con una cantidad ó peso distinto³⁸.

38 Las Marcas Propias desde el punto de vista del fabricante. Op. cit., Disponible en Internet: <http://www.eafit.edu.co/NR/rdonlyres/A4F1509C-BE09-4641-9BAB-9C9CB051FBD2/0/cuaderno4.pdf>

5.2.7. Estudio de la categoría de harinas precocidas en el mercado

➤ Competencia y marcas existentes (mercado colombiano)

- Harina pan (alimentos polar) harina de maíz amarillo. Empaque 1.000g \$2.340 pesos.
- Harina pan (industrial polar) harina de maíz blanco. Empaque 1.000g \$2.560 pesos.
- Harina de maíz amarillo, marca éxito. Empaque 1.000g \$ 1.690 pesos.
- Harina de maíz blanco, marca éxito. Empaque 1.000g \$ 1.690 pesos.
- Doña arepa (amarilla). Empaque 1.000g \$2.370 pesos.
- Promasa (amarilla). Empaque 1.000g \$ 2.610 pesos.
- Promasa (blanca). Empaque 1.000g \$ 2.460 pesos.
- Harina aguileña (amarilla). Empaque 1.000g \$2.360 pesos.
- Ricamasa (blanca). Empaque 1.000g \$ 3.100 pesos.
- Ricamasa (amarilla). Empaque 1.000g \$ 2.390 pesos.
- Harina especial arepa paisa (amarilla). Empaque 1.000g \$2.500 pesos.
- Areparina (amarilla). Empaque 1.000g \$2.400 pesos.

De acuerdo a nuestra investigación, encontramos que hay en el mercado, no menos de ocho (8) marcas independientes, de harina de maíz precocidas con presencia en la gran mayoría de los supermercados de grandes y pequeñas superficies del País.

De manera sorpresiva encontramos la aparición de la única oferta de harina precocida de maíz como marca propia, con Almacenes Éxito. Los cuales como campaña de lanzamiento, han salido con un extraordinario precio de venta; el cual se destaca por ser el precio mas bajo de todo el mercado, \$1.690 KG, éste representa una gran alternativa en éste mercado incipiente, dentro de los almacenes de ésta entidad.

➤ **Precio de venta y costo de venta.** De manera aclaratoria, confirmamos que los diferentes tipos de harinas de maíz precocidas, se ofertan en diferentes

presentaciones, empaquetadas en cantidades, como son: 250 G, 500 G, y 1000 G. Nosotros como unidad de medida referencial hemos utilizado las presentaciones de 1.000 Gms.

De acuerdo a ésta investigación, y tomando como referencia las presentaciones en empaque de 1.000Gms, siendo el precio de venta mas bajo del mercado, en marcas corporativas la marca HARINA PAN, producida y comercializada por Empresas Polar, en empaque de 1.000 G, y es de, \$2.340 KG pesos.

El precio más alto, en marcas corporativas lo presenta la marca PROMASA, en empaque de 1.000 G, y es de \$2.610 KG pesos.

En materia de marcas propias, solo hace un poco mas de 30 días, aparece la categoría de marcas propias, en harina precocida de maíz, como marca Éxito, como relación tomamos la presentación de 1.000 G, y su precio de venta de \$1.690 KG.

En relación al Costo de venta, de acuerdo al ejercicio realizado y aportado, por la gerencia financiera de Molinos Productos SRD S.A., encontramos que el costo de venta para éste producto será de \$1.186 KG, partiendo del principio que, de un 100% de materia prima, solo un 38% es utilizable en la elaboración de harina de maíz precocida, y de acuerdo a un estudio, nuestro precio de venta debería ser 2.000KG, para cumplir con la meta; no obstante existe la posibilidad de partir tanto cliente como proveedor, para llegarle al mercado y que pueda ser recuperable la inversión, y retomando el tema, no necesariamente tiene que ser al volumen de precio que manejamos; pero la meta es alcanzable, y si los superetes y grandes superficies, compraran (costo de venta) a \$2.000KG, y vendieran (precio de venta) \$2.300KG, habría un respetable margen de contribución de \$300KG, que es muy bueno.

De manera particular, solo Empresas Polar, a través de la Dra. Beatriz Calderón, nos confirmó su consumo de materia prima (Maíz amarillo americano, grado dos) es de 20.000TM AÑO, o sea que su producción de harina precocida de maíz, equivale al 38% del aprovechamiento, sobre el 100% de la materia prima, así que es de 7.600 TM AÑO, como marca corporativa, lo cual se traduce en la producción y comercialización de la categoría expuesta, en volúmenes aproximadas a las 633TM MES.

De manera también confidencial, Beatriz Calderón, nos confirma que su marca es líder en el mercado de ésta categoría, y que sus proyecciones de crecimiento están un 9% y un 12% para éste año, lo anterior como resultado de las fuertes campañas publicitarias que realizan, las cuales tienen como principal propósito, estimular la demanda de sus productos en los mercados donde hace presencia.

En relación al desarrollo de ésta investigación, aclaro que la información correspondiente al volumen de ventas, márgenes de las cadenas, y tendencia de

crecimiento inter anual, de la categoría de harinas precocidas comercializadas en los supermercados de grandes, medianas y pequeñas superficies, está totalmente restringida, y se considera como información clasificada, adicionan los representantes de éstos establecimientos, que el suministrar éste tipo de información privada, constituye una violación a los reglamentos internos y código de ética de sus compañías, por lo tanto no contamos con cifras mas precisas.

De manera profesional y personal, deseo confirmar que éste estudio, es tan solo una investigación, en la cual pretendemos contribuir, a través de algunas proyecciones, que permitirán abrir un espacio, para crear una nueva unidad de negocio, en la cual no garantizamos el éxito de la operación, pues sería irresponsable garantizar una propuesta, en la cual debe de contribuir toda la organización en las actividades correspondientes a la planeación, ejecución e implementación de éste plan estratégico, sobre lo que considero una plataforma compuesta por una estrategia conceptual exitosa y una estrategia ejecutable.

Tabla 13. Dofa en categoría de harinas precocidas de maíz

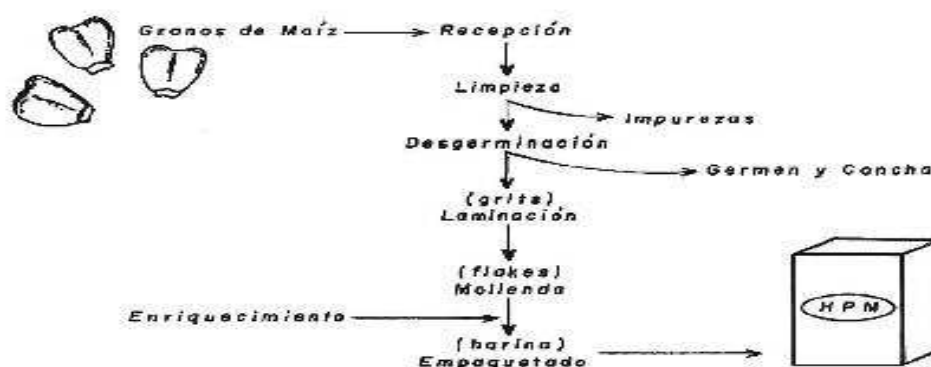
DEBILIDADES	FALTA DE EXPERIENCIA EN ÉSTE TIPO DE PRODUCTO.
	FALTA DE CONOCIMIENTO DEL MERCADO, SOBRE EL PRODUCTO.
	FRECUENCIA DE DESPACHOS.
OPORTUNIDADES	MERCADO INCIPIENTE.
	SED DE SPTS POR CONQUISTAR EL MERCADO DE MARCAS PROPIAS.
	SOBRE DEMANDA DEL MERCADO LOCAL, POR PRODUCTOS DE BAJO COSTO, Y BUENA CALIDAD.
FORTALEZAS	APROVECHAMIENTO DE CREAR UNA NUEVA CATEGORIA, EN UN MERCADO SIN EXPLORAR.
	INFRAESTRUCTURA INDUSTRIAL EXISTENTE Y SENCILLA DE EMPALMAR PARA EL PROCESO DE COCIMIENTO.
	SOLIDEZ ECONÓMICA, LO CUAL PERMITE SUBSIDIAR EL INICIO Y ARRANQUE DE LA OPERACIÓN INDUSTRIAL Y COMERCIAL.
AMENAZAS	PREFERENCIA POR MARCAS CONOCIDAS.
	ESTAR EXPUESTO A UNA GUERRA DE PRECIOS, EN EL MERCADO LOCAL.

6. ANÁLISIS TÉCNICO

Entrevista con Beatriz Calderón:

El éxito comercial de la Harina Precocida de Maíz (la innovación), estuvo condicionado a la acción combinada de un conjunto de factores, a saber: a) El reconocimiento y comprensión de una necesidad del consumidor, lo cual fue un elemento fundamental que motivó a la empresa a lanzarse al logro de la innovación. b) Se contaba con una “Oportunidad Tecnológica”, es decir, se contaba con una planta productora de hojuelas de Maíz para cervecería, en plena operación y donde se dio un acelerado proceso de aprendizaje tecnológico que desembocó en el desarrollo de un nuevo producto y un proceso de producción eficiente. c) El papel jugado por el empresariado de Remavenca, quienes condujeron el proceso innovativo, fue fundamental. Estos propiciaron un estilo gerencial que hizo posible hacer del proceso innovativo, una tarea de todos los integrantes de la empresa. Esta actitud gerencial hacía a la innovación, un tanto intuitiva, permitió que dentro de la empresa se creara un clima apropiado a la actividad innovativa, se desarrolló un mecanismo de comunicación intra y extra empresa eficiente y rápida difusión vertical y horizontal. Esto permitió que desde el mismo momento que se comienza a manejar la “idea” se estableció un estrecho contacto entre las áreas de producción y mercadeo de la empresa, y entre los potenciales consumidores y los técnicos que diseñaban el proceso y desarrollaban el nuevo producto³⁹.

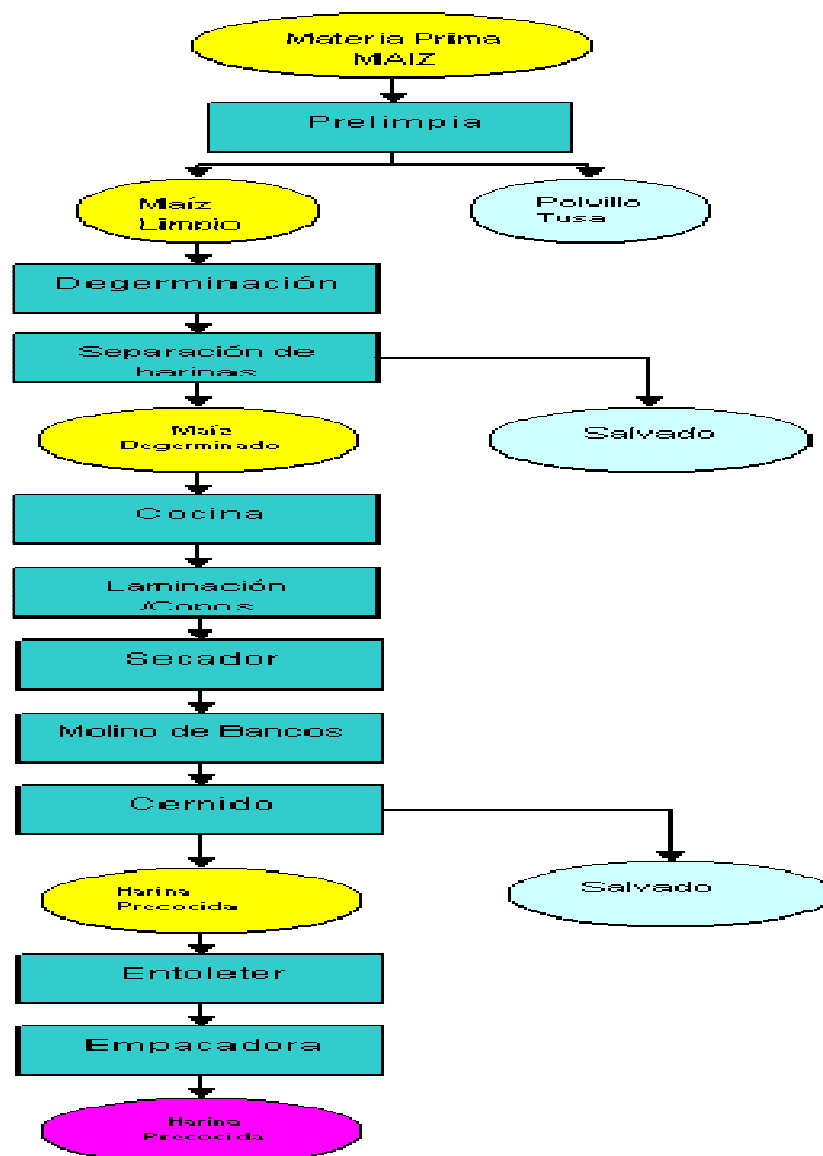
Figura 5. Proceso de la harina



³⁹ ENTREVISTA con Beatriz Calderón, gerente de compras de Alimentos Polar. Bogotá, D.C., 25 de julio de 2008.

6.1 PARÁMETROS PARA EL MONTAJE DE UNA PLANTA DE PRODUCCIÓN, DE HARINAS PRECOCIDAS (MAQUILA) COMO MARCAS PROPIAS

Figura 6. Diagrama de flujo de producción



Fuente: VALDIVIESO, Renato. La harina precocida de maíz [en línea]. Estudio de un caso de innovación tecnológica desarrollada por una empresa venezolana. Caracas: Fundación Ciepe. Vol. 5 No.1 de 1985. Disponible en Internet: <http://www.revistaespacios.com/a85v05n01/85050150.html>

➤ **Descripción equipos de planta.** “Maquina prelimpiadora: Esta es la maquina encargada en el proceso, de retirarle al maíz entero todas las impurezas que

vengan con el desde su lugar de origen, estas impurezas pueden ser palos, piedras, vidrios, tusa, insectos o animales pequeños muertos, etc.

Degerminadora: Esta Maquina permite despojarle al maíz entero humedecido el germen y la cascarilla mediante un proceso de abrasión. De la maquina salen estas partículas mezcladas que luego se separan mediante diferentes procesos de limpieza, purificación y clasificación por tamaño.

Maquina Cepilladora: La maquina cepilladora tiene como función separar la harina que se encuentra en el maíz desgerminado fino inmediatamente después de haber salido de la maquina desgerminadora. Esta maquina esta compuesta por un eje con aletas inclinadas que impulsan el producto sobre una criba cilíndrica que cubre dicho eje y permite la salida de la harina y retiene el maíz limpio que es evacuado de la maquina por otra salida.

Cocina: Es un ducto rectangular que tiene entradas de vapor directo y en el cual el maíz desgerminado se va cocinando de acuerdo a la temperatura y a la humedad del vapor asignado; su tiempo de cocción esta regulado por la salida hacia el laminador.

Laminadora – Copos: Esta formado por 2 cilindros metálicos de acero inoxidable que giran en sentido contrario y presionan el producto cocido hasta convertirlo en hojuelas cuyo grosor es determinado por la separación (distancia) de los 2 cilindros.

Banco: Este es el equipo encargado de moler la hojuela de maíz y darle el tamaño adecuado a lo largo del proceso hasta obtener el producto deseado. El banco esta compuesto por 4 rodillos que tienen a lo largo de su estructura estrías o líneas diferenciadas por su relieve que permiten que el pulverizan la hojuela hasta quedar convertida en harina.

Cernedor: Este es el equipo encargado de separar por medio de mallas de diferentes diámetros de orificio la harina y el germen – cascarilla, que se generan en el proceso de molienda, y es el que da a la hojuela molida, el tamaño adecuado para convertirse en producto terminado o Harina de maíz.

Caldera: Es un equipo en el cual el agua se convierte en vapor debido a la temperatura producida por la combustión de carbón, gas o algún derivado liquido del petróleo. El vapor producido por este equipo se utiliza para el funcionamiento de la cocina.

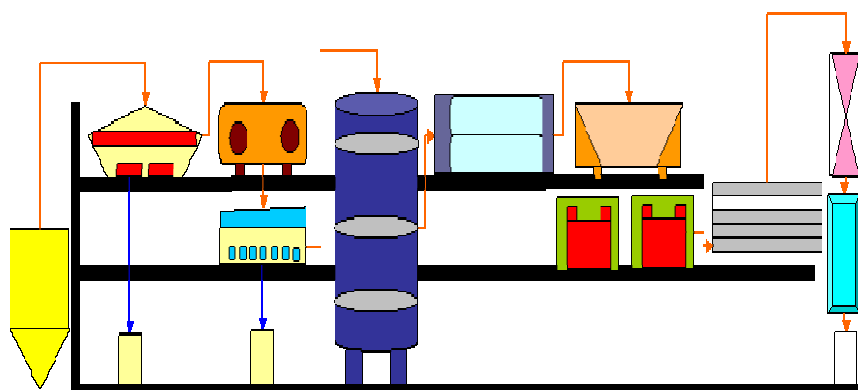
Entoleter: Es un molino de impacto que gira a alta velocidad y destruye las larvas y huevos de los insectos.

Tabla 14. Presupuesto de montaje

Equipo – Actividad	Valor
Prelímpia	\$ 40.000.000
Degerminadora	\$ 50.000.000
Cepilladora	\$ 20.000.000
Cocina	\$ 60.000.000
Laminadora	\$ 80.000.000
Secador	\$ 60.000.000
Molino de Bancos	\$ 200.000.000
Cernedor	\$ 40.000.000
Entoleter	\$ 40.000.000
Empacadora	\$ 70.000.000
Caldera	\$ 80.000.000
Transportadores – Elevadores	\$ 50.000.000
Montaje (Mano de Obra – estructura)	\$ 210.000.000
Total	\$1.000.000.000

* Nota: Equipos comprados y cotizados de segunda mano. 20.

Figura 7. diagrama de planta de producción



Fuente: ENTREVISTA con la Ing. Viviana Rodríguez, Jefe Planta de Producción de Molinos de Maíz Productos SRD S.A. Grupo Corporativo Ingenio Cabaña. Zona franca. Barranquilla, 28 de Marzo de 2008.

7. ANÁLISIS FINANCIERO

Tabla 145. Relación de costos de producción de harina precocida de maíz

RELACIÓN DE COSTOS				
	% SOBRE PN	MENSUAL	KILOGRAMO	PN DIARIA
PN MENSUAL	KG	833.333		27.778 KG
Materia Prima		455.000.000	546	KILOGRAMO
Empaque		8.683.333	10,42	
Mano de obra		15.077.944	18	DIA
mano de obra diaria			-	
ARRENDAMIENTOS		4.000.000	5	
ENERGIA	0,5%	8.333.333	10	
ACUEDUCTO	2%	33.333.333	40	
GAS	3%	50.000.000	60	
VENTAS		1.666.666.667		
COSTOS INDIRECTOS				
GASTOS DE ADMON	13%	216.666.667	260	
GASTOS DE VENTAS	12%	200.000.000	240	
Depreciación		8.333.333	10	
COSTOS DE VENTA			1.186	

Fuente: ENTREVISCA con Monica Jaramillo, Gerente Financiera de Molinos de Maíz Productos SRD S.A. Grupo Corporativo Ingenio Cabaña. Zona franca. Barranquilla, Colombia, 4 de Julio de 2008.

En relación a la información contenida en la tabla 14, podemos apreciar los diferentes ítems que afectan y componen directamente la matriz de costo de venta, sobre el cual definimos que el costo de venta, equivale al 59% del precio de venta del producto (\$ 2.000 KG), con lo cual básicamente nos informan, que el Costo de venta del producto es \$ 1.186 KG.

En relación al análisis financiero, y de acuerdo al ejercicio realizado y aportado, por la gerencia financiera de Molinos Productos SRD S.A., encontramos que el costo de venta para éste producto será de \$1.186 KG, y el precio de venta para cumplir con un retorno de la inversión de treinta y seis meses, debería ser \$2.000 KG; no obstante encontramos en el mercado un único oferente de harina de maíz precocida como marca propia “ALMACENES ÉXITO”, el cual recién, se ha lanzado

agresivamente al mercado con un precio de venta al consumidor final, de \$1.690 KG; por lo que vemos la necesidad de requerir de un año de gracia, en el cual estimamos que podremos penetrar el mercado, con un precio de venta de \$1.500 KG, lo que referenciado en el precio mas bajo del mercado, a grandes rasgos ofrecerá un 11% de margen para el comercializador, y un margen para el productor de 26%, estimamos de acuerdo a los altos precios de marcas corporativas, que en seis meses después de lanzado el producto, se podrá realizar un ajuste en el precio de venta, de un 10%, pues para ésa etapa, ya se habrá realizado focalizado las ventas sobre el mercado expuesto; así que el aumento será de manera homogénea.

Tabla 156. Punto de equilibrio referente a la operación productiva de harinas precocida de maíz

PUNTO DE EQUILIBRIO					
PRODUCTO	CORN MEAL	B	C		
DEMANDA EN VENTAS %	100%	0%	0%	100%	
PRECIO DE VENTA	\$ 2.000	\$ -	\$ -		
COSTO VARIABLES	\$ 1.186	\$ -	\$ -		
MARGEN DE CNTRB x KG	\$ 814	\$ -	\$ -		
MARGEN DE CNTRB x KG	\$ 814	\$ -	\$ -	\$ 814	
COSTOS Y GASTOS FIJOS				\$ 19.077.944	MENSUAL
LA UTILIDAD ESPERADA POR LOS ACCIONISTAS			12 MESES	\$ 83.333.333	MENSUAL
			24 MESES	\$ 41.666.667	MENSUAL
			36 MESES	\$ 27.777.778	MENSUAL
				\$ -	
PUNTO DE EQUILIBRIO (VTAS MÍNIMAS EN KG)				23.438	KILOGRAMOS
			23.438		A

Fuente: ENTREVISCA con Juan Carlos Riascos, Jefe Departamento de Costos de (Molinos de Maíz) Productos SRD S.A. Grupo Corporativo Ingenio Cabaña. Zona franca. Barranquilla, Colombia, 2 de Julio de 2008.

De acuerdo a la información contenida en la tabla 15, punto de equilibrio de operación productiva de harina precocida de maíz, podemos observar que la cantidad mínima que requerimos producir y vender, sin ganar, ni perder en la operación, es de 23.438 KG, a un precio de venta de \$ 2.000 KG, lo cual cubre unos costos y gastos compuestos, de \$46.876.000 pesos, mes, mas retorno de la inversión inicial.

Tabla 167. Recuperación de la inversión

RECUPERACIÓN DE LA INVERSION			36 MESES
CANTIDAD VENTAS MES		74.372 KG	
PRECIO DE VENTA		\$2.000 KG	
INVERSIÓN		\$1.000.000.000	
INGRESOS POR VENTAS		\$ 148.743.984	
A	\$ 148.743.984		
MENOS COSTOS VARIABLES		\$ 88.206.670	
A	\$ 88.206.670		
MARGEN DE CONTRIBUCION TOTAL		\$ 60.537.314	
MENOS COSTOS Y GASTOS FIJOS		\$ 19.077.944	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 41.459.370	
MENOS IMPUESTOS ESTIMADOS		\$ 13.681.592	
UTILIDAD NETA MES		\$ 27.777.778	

En la tabla 17, observamos que de acuerdo al ejercicio contable se aprecia una utilidad esperada, neta mensual promedio de \$ 27.777.778 pesos colombianos mensuales, requerida para aportar a retorno de inversión, en un periodo de tiempo, no inferior a treinta y seis meses, correspondiente a una inversión inicial de \$1.000.000.000 pesos colombianos.

Lo anterior acudiendo a la realización de unas ventas mínimas de 74.372 KG, las cuales proyectamos distribuirlas en: Carrefour, Makro, Éxito, Olímpica, la 14, Súper inter, Galerías, en las ciudades de Cali, Bogotá, Medellín y Barranquilla.

Tabla 178. Proyección de distribución nacional de ventas mensual, basado en el principio de punto de equilibrio con 23.500 kg

CLIENTE	CIUDADES	VOLUMEN KG
CARREFOUR	CALI (2), BOGOTA (2), MEDELLÍN (2), BARRANQUILLA (1)	5.000 KG
MAKRO	CALI (1), BOGOTA (1), MEDELLÍN (1).	5.000 KG
ÉXITO	CALI (2), BOGOTA(2), MEDELLÍN (2), BARRANQUILLA (1)	5.000 KG
OLIMPICA	CALI (2), BOGOTA(2), MEDELLÍN (2), BARRANQUILLA (2)	3.000 KG
LA 14	VALLE (7)	3.000 KG
SÚPER INTER	CALI (4)	1.500 KG
GALERIAS	CALI (3)	1.000 KG

Basados en el propósito de producir y comercializar harina precocida de maíz como marca propia a los establecimientos mencionados, proyectamos en una distribución equitativa, inicial, planteada telefónica y personalmente a los directores de marcas propias y producto de las entidades arriba mencionadas, buscando un inicio de la operación, con el cual buscamos como mínimo, obtener un punto de equilibrio donde no perdamos en el ejercicio. No obstante en la medida en que la operación comercial interna de estos superetes vaya avanzando, podremos aspirar a incrementar progresivamente la producción.

8. CONCLUSIONES

- Respecto a las necesidades y comportamiento del mercado de productos de Marcas propias, a través de la investigación hemos podido deducir que, tienen una relación inversa al estado de la salud de la economía del País, pues, cuando hay recesión económica se disparan sus ventas, y cuando hay bonanza se contraen.
- Hay empresas manufactureras, que en vista de la difusión de las marcas propias, han decidido asumir este doble papel de fabricantes de sus propias marcas y proveedores de marcas propias; su grado de involucramiento, en esta última actividad, varía por categoría de productos, es decir, en algunas categorías se encuentra un alto porcentaje de empresas desempeñando este doble papel y en otras categorías su presencia es menor; es probable que estas diferencias se expliquen por las siguientes razones: la misma estructura de cada industria en particular, la disponibilidad de capacidad ociosa, el nivel de competencia desatado, el interés de la cadena en fomentar la creación de su marca en la respectiva categoría, el nivel de rotación del producto en la respectiva categoría, su rentabilidad, sus niveles de precio, los vacíos y/o debilidades en el posicionamiento estratégico de las marcas, dentro de una categoría dada y el margen de maniobrabilidad de la marca propia dentro de dichos parámetros, etc.
- Los Superetes y grandes superficies nacionales, emulan y adoptan las estrategias, desarrollos e implementación de productos de Marcas Propias, de los grandes supermercados extranjeros, caracterizados por estudiar, identificar, focalizar y aprovechar, el comportamiento mercadológico de las marcas líderes.
- En relación a la implementación y segregación de productos de marcas propias, los consumidores se vuelven más selectivos al tener mayores opciones de compra, y así conquistan el equilibrio del poder.
- A la fecha, en Colombia, el concepto de marcas propias ya no es materia de alarma o de caos entre los empresarios, se podría decir que han llegado a un nivel de conciencia y a considerarlas como una marca más del mercado, con la que tienen que aprender a convivir, les guste o no les guste, por que es un proceso que no tiene reversa.
- A algunas Compañías maquiladoras, les ha ido regular y otras han quebrado. A las que les esta yendo bien son expertos negociadores, conocen muy bien su estructura de costos, no descuidan las actividades de producción y mercadeo de sus marcas de fábrica y se han diversificado de tal manera que hoy maquilan para muchos supermercados.

- Hoy las marcas líderes, combaten a las marcas propias con una fuerte dosis de mercadeo integral, con innovaciones continuas, con un sólido posicionamiento de marca y con programas de fidelización.
- Los parámetros de un modelo comercial que llevan acabo los fabricantes para enfrentar a las marcas propias pueden ser:
 - ♦a) Buscar una cadena para fabricarle su marca propia.
 - ♦b) Si la cadena tiene su proveedor de marca propia, persuadir para que lo cambie.
 - ♦c) Crear o desarrollar valores agregados en calidad, facilidad de consumo, innovación, y presentación del producto.
 - ♦d) Desarrollar un marketing más eficiente y eficaz.
 - ♦e) Tratar la marca propia como un competidor más y elaborar estrategias de mercadeo tendientes a neutralizar su efecto.
 - ♦f) Introducir al mercado otra marca adicional de la compañía, con ligeras variaciones, y con un precio menor, para que entre a guerrear a la marca propia, y proteja a la marca insignia.
 - ♦g) Como maquiladores, tener prioridad en el desarrollo y sostenimiento de las relaciones corporativas, basadas en el fortalecimiento continuo de la comunicación con los clientes.
- Las cadenas locales, al adoptar el concepto de marcas propias, lo hacen como una medida estratégica que busca entre otras cosas:
 - ♦a) Poder competir favorablemente con las grandes cadenas extranjeras.
 - ♦b) Mejorar la rentabilidad de sus almacenes.
 - ♦c) Ofrecer a su cliente otra alternativa para su elección, que en muchos casos, es de un precio más favorable.
 - ♦d) Actuar como regulador de precios y como un contrapeso ante el poder de las marcas líderes.
- El consumidor de marcas propias está de acuerdo en que existe algo de correlación inversa entre situación económica del país y auge de las marcas propias.
- Los consumidores asocian “marcas propias” con: Nombre del almacén, producto económico, producto de buena calidad, y otras características menores. Lo anterior nos dice que las marcas propias están registradas en la mente del consumidor -top of mind- con los principales rasgos ó atributos para lo que fueron

hechas; de pronto los creadores en Colombia, de esta innovación deberían de preocuparse mas por hacerle ganar puntos al rasgo “calidad” que aparece registrando pero de una manera no muy prominente.

- Un alto porcentaje de amas de casa lee la etiqueta ó el empaque del producto y, aunque lo que más leen es el nombre del producto, el contenido y los ingredientes, un tercio de ellas leen el nombre de la empresa que le fabricó el producto al supermercado.
- Según la opinión de algunos directivos de cadenas, las tres principales razones para que el consumidor adquiera marcas propias son: bajo precio, reducción del poder adquisitivo del colombiano, y el respaldo que le brinda la cadena a la marca propia.

Las principales ventajas de las marcas propias para las cadenas, según la opinión de los fabricantes de las mismas, son: incrementan la rentabilidad, incrementan la imagen de la cadena, manejan un mayor espacio, incrementan las ventas, ofrecen un mejor precio y crece la fidelidad hacia el almacén.

Como desventajas para las cadenas, concluimos que falta de conocimiento sobre el producto, falta de diferenciación, falta de inversión en marketing, errores en el manejo del “merchandising”, falta de agresividad en algunas categorías. Por su lado, los no fabricantes de marcas propias opinaron como desventajas: que la calidad sea estándar, baja la rentabilidad de la categoría, genera altos inventarios, afecta las relaciones con los proveedores de marcas del fabricante y se pierde el enfoque del negocio.

Las principales ventajas de las marcas propias para los fabricantes de las mismas, son: acercan la relación con la cadena, utilizan la capacidad ociosa, mejoran los costos, obtienen un mayor volumen de ventas, hay incremento en la producción, y mejoran los espacios en la góndola.

Para los no fabricantes, las ventajas que perciben en beneficio de los maquiladores son: mayor capacidad de negociación con la cadena, ocupación de la capacidad ociosa, mejor cubrimiento de costos fijos, aumento en el volumen de ventas, ideal para empresas no innovadoras y la imagen de la cadena respalda el producto.

Como desventaja para los fabricantes de marcas propias según opinión de ellos mismos, tenemos: baja rentabilidad, el que no exista un compromiso definido, canibalización y mala planeación de los productos.

De acuerdo a la información contenida en la tabla 19, punto de equilibrio de operación productiva de harina precocia de maíz, podemos observar que la cantidad mínima que requerimos producir y vender, sin ganar, ni perder en la

operación, es de 23.438 KG, a un precio de venta de \$ 2.000 KG, lo cual cubre unos costos y gastos compuestos, de \$46.876.000 pesos, mes, mas retorno de la inversión inicial.

Basados en nuestra propuesta de producir y comercializar harina precocida de maíz como marca propia, para los establecimientos mencionados, proyectamos en una distribución equitativa, inicial, planteada a los directores de marcas propias y producto de las entidades arriba mencionadas, buscando un inicio de la operación, con el cual buscamos como mínimo, obtener un punto de equilibrio donde no perdamos en el ejercicio. No obstante y en relación a la salida al mercado de Almacenes Éxito, con harina precocida de maíz marca propia, a \$1.690KG, proponemos, salir al mercado con un precio de venta para superetes, de \$1.500 KG, lo cual sugiere un margen del 12%, para los almacenes. En el caso mas extremo, que es éste, pues de acuerdo a nuestro estudio, estamos seguros de que, un esfuerzo hacia la baja de \$1.690 KG PV C F, sería un descalabro financiero, por lo que entenderíamos que el piso es éste. Para ajustarnos al mercado, es necesario adquirir un periodo de gracia de un año.

En relación al análisis financiero, y de acuerdo al ejercicio realizado y aportado, por la gerencia financiera de Molinos Productos SRD S.A., encontramos que el costo de venta para éste producto será de \$1.186 KG, y el precio de venta para cumplir con un retorno de la inversión de treinta y seis meses, debería ser \$2.000 KG; no obstante encontramos en el mercado un único oferente de harina de maíz precocida como marca propia "ALMACENES ÉXITO", el cual recién, se ha lanzado agresivamente al mercado con un precio de venta al consumidor final, de \$1.690 KG; por lo que vemos la necesidad de requerir de un año de gracia, en el cual estimamos que podremos penetrar el mercado, con un precio de venta de \$1.500 KG, lo que referenciado en el precio mas bajo del mercado, a grandes rasgos ofrecerá un 11% de margen para el comercializador, y un margen para el productor de 26%, estimamos de acuerdo a los altos precios de marcas corporativas, que en seis meses después de lanzado el producto, se podrá realizar un ajuste en el precio de venta, de un 10%, pues para ésa etapa, ya se habrá realizado focalizado las ventas sobre el mercado expuesto; así que el aumento será de manera homogénea.

9. RECOMENDACIONES

Un tema verdaderamente importante, está dirigido a la calidad: Mejorar la calidad de sus ofertas, no solo se trata de aumentar la cantidad de producto / menos precio, el popular dos por tres; definitivamente, se trata de ser integral en la promesa de venta, pues una desvirtuación de los parámetros técnicos del producto, ocasionaría una inmediata insatisfacción, y estadísticamente, una persona insatisfecha transmite exponencialmente 12 veces tal insatisfacción al mercado (demás clientes reales y potenciales).

En el evento en que el fabricante haya perdido participación en su mercado objetivo, se sugiere como manera de rescatar esa clientela perdida, ser más cuidadosos en sus políticas de fijación de precios a éstas marcas, pues muchos de los supermercados notando la buena acogida que les dieron, salieron raudos a incrementar los precios, creando un desbalance entre valor entregado versus precio recibido.

Una recomendación bien importante, esta dirigida a que le hagan publicidad y promoción a las marcas propias; en una palabra, que le den igual tratamiento al que le brinda a las marcas del fabricante.

Mejorar la presentación del producto en materia de empaque, pues algunas maquiladoras, se preocupan por generar volumen y van descuidando la seguridad que brinda el tipo de empaquetado y esteticidad del mismo.

Se sugiere, hacer extensiones de líneas de productos, con lo cual se busca variar el producto en términos de tamaños, sabores, etc.

En relación al desarrollo de ésta investigación confirmo, que éste estudio, es tan solo una investigación, en la cual pretendemos contribuir, a través de algunas proyecciones, que permitirán abrir un espacio, para crear una nueva unidad de negocio, en la cual no garantizamos el éxito de la operación, pues sería irresponsable garantizar una propuesta, en la cual debe de contribuir toda la organización en las actividades correspondientes a la planeación, ejecución e implementación de éste plan estratégico, sobre lo que considero una plataforma compuesta por una estrategia conceptual exitosa y una estrategia ejecutable.

En relación al análisis financiero, y de acuerdo al ejercicio realizado y aportado, por la gerencia financiera de Molinos Productos SRD S.A., encontramos que el costo de venta para éste producto será de \$1.186 KG, y el precio de venta para cumplir con un retorno de la inversión de treinta y seis meses, debería ser \$2.000 KG; no obstante encontramos en el mercado un único oferente de harina de maíz

precocida como marca propia “Almacenes Éxito”, el cual recién, se ha lanzado agresivamente al mercado con un precio de venta al consumidor final, de \$1.690 KG; por lo que vemos la necesidad de requerir de un año de gracia, en el cual estimamos que podremos penetrar el mercado, con un precio de venta de \$1.500 KG, lo que referenciado en el precio mas bajo del mercado, a grandes rasgos ofrecerá un 12% de margen para el comercializador, y un margen para el productor de 26%, estimamos de acuerdo a los altos precios de marcas corporativas, que en seis meses después de lanzado el producto, se podrá realizar un ajuste en el precio de venta, de un 10%, pues para ésta etapa, ya se habrá realizado focalizado las ventas sobre el mercado expuesto; así que el aumento será de manera homogénea.

Y por último aconsejaría, concentrar la atención en cuanto a los contenidos de los empaques, unificar las cantidades con relación a las otras marcas para no dejar la sensación de que se cobra menos porque el producto trae menos cantidad.

BIBLIOGRAFÍA

AKER, David . El Éxito de tu Producto Está en la Marca. Ciudad de Mexico: Prentice Hall S.A. 1996. 379 p.

AL RIES, Laura. Las 22 Leyes Inmutables de la Marca. Madrid: McGraw-Hill. 2000. 210 p.

ARNO, David. Manual de la Gerencia de marca = Brand Management. Santafé de Bogotá : Editorial Norma S.A., 1993. 349 p.

BETTMAN, James R. "Relationship of Information-Processing Attitude Structures to Private Brand Purchasing [en línea]. Journal of Applied Psychology, Vol. 59, No. 1, 1974. [Consultado el 25 de Junio de 2008]. Disponible en internet: <http://faculty.fuqua.duke.edu/~jrb12/bio/Jim/9.pdf>

Canasta familiar [en línea] santiago de Cali: Almacenes la 14 S.A., 2007 [consultado el 16 de marzo de 2008]. Disponible en Internet; <http://www.la14.com/tiendala14/dept.asp?CatalogName=base%5Fcatalog&CategoryID=160818&RootCategory=16&Page=2&menu=11>

CHAKRAVARTHI, Narasimhan y WILCOX, Ronald, T. Private Labels and the Channel Relationships: A Cross-Category Analysis. [en línea]. Chicago: Journal of Business, vol 71, No. 4, 1998 [consultado el 25 de Junio de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.journals.uchicago.edu/doi/pdf/10.1086/209757>

ENTREVISTA con Beatriz Calderón, gerente de compras de Alimentos Polar. Bogotá, D.C., 25 de julio de 2008.

ENTREVISTA con Gonzalo Villegas, Gerente General de Molinos de Maíz Productos SRD S.A. Grupo Corporativo Ingenio Cabaña. Zona franca. Barranquilla, Colombia, 28 de Marzo de 2008.

ENTREVISTA con Juan Carlos Riascos, Jefe Departamento de Costos de (Molinos de Maíz) Productos SRD S.A. Grupo Corporativo Ingenio Cabaña. Zona franca. Barranquilla, Colombia, 2 de Julio de 2008.

ENTREVISTA con Monica Jaramillo, Gerente Financiera de Molinos de Maíz Productos SRD S.A. Grupo Corporativo Ingenio Cabaña. Zona franca. Barranquilla, Colombia, 4 de Julio de 2008.

ENTREVISTA con Nancy Ballesteros, Gerente Compras Corporativas de WILCOS S.A. Maquiladora líder en el Mercado Colombiano. Bogotá D.C., 22 de Mayo de 2008.

ENTREVISTA con Viviana Rodriguez, Jefe Planta de Producción de Molinos de Maíz Productos SRD S.A. Grupo Corporativo Ingenio Cabaña. Zona franca. Barranquilla, 28 de Marzo de 2008.

Es mejor con queso [en Línea] santiago de Cali: Universidad del Valle, AUPEC. 2002. [Cónsultado el 04 de Marzo de 2008] Disponible en Internet: <http://aupec.univalle.edu.co/informes/julio02/arepa.html>

Las Marcas Propias desde el punto de vista del fabricante [en Línea]. percepción de los fabricantes en cuanto a ¿por qué el consumidor compra marcas propias? Medellín: Universidad Eafit, Escuela de Administración. 2002 [Consultado el 24 de abril de 2008] Disponible en Internet: <http://www.eafit.edu.co/NR/rdonlyres/A4F1509C-BE09-4641-9BAB-9C9CB051FBD2/0/cuaderno4.pdf>

Mercado [en línea] Listado de productos, harina y mezclas, Medellín: Almacenes Éxito S.A. [consultado el 3 de marzo de 2008] disponible en Internet: <http://www.virtualexito.com/ListadoProductosSupermercado.aspx?CurrentCatalog=Supermercado%20Cali&CurrentCategory=Harina%20y%20Mezclas>

Sin Arepas no hay Paraíso[en línea]. Bogota D.C.: Casa Editorial El Tiempo, 24 de Octubre de 2006 [consultado el 18 de Abril de 2008]. Disponible en Internet: http://www.eltiempo.com/participacion/blogs/default/un_articulo.php?id_blog=14969&id_recurso=3297945

QUELCH, J.A. y HARDING, D. Gestión de Marcas, Bilbao: Ediciones Deusto, 2000 232p.

VALDIVIESO, Renato. La harina precocida de maíz [en línea]. Estudio de un caso de innovación tecnológica desarrollada por una empresa venezolana. Caracas: Fundación Ciepe. Vol. 5 No.1 de 1985. Disponible en Internet: <http://www.revistaespacios.com/a85v05n01/85050150.html>